



ACADEMIA MILITAR

Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança.

Autor: Aspirante Aluno de Administração Militar Rui Miguel Nunes da Conceição

Orientadora: Major de Administração Militar Helga Marta M. Santa Comba Lopes

Mestrado em Administração Militar

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, junho de 2016



ACADEMIA MILITAR

Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança.

Autor: Aspirante Aluno de Administração Militar Rui Miguel Nunes da Conceição

Orientadora: Major de Administração Militar Helga Marta M. Santa Comba Lopes

Mestrado em Administração Militar

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, junho de 2016

EPÍGRAFE

*“A habilidade de alcançar a vitória mudando e adaptando-se
de acordo com o inimigo é chamada de genialidade.”*

Sun Tzu

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, mãe e irmã e aos meus amigos, João
de Sousa, Pedro Pestana e Mafalda
Nogueira, pelo que representam e por todo
o apoio, incentivo e crença nas minhas
capacidades.

AGRADECIMENTOS

O Trabalho de Investigação Aplicada constitui-se como o fim da etapa de formação na Academia Militar (AM), pelo que a concretização deste sonho só foi possível graças à colaboração, disponibilidade e ao contributo direto ou indireto de várias pessoas, às quais quero exprimir o meu agradecimento e profundo reconhecimento. Em primeiro lugar, à minha orientadora, a Major de Administração Militar (ADMIL) Helga Santa Comba Lopes, pela sua inexcedível entrega e dedicação, demonstrando sempre uma ininterrupta disponibilidade e celeridade na resposta às minhas solicitações, despendendo muitas vezes do seu tempo, em sacrifício da sua atividade profissional e vida pessoal, indicando-me o melhor caminho a seguir e incentivando-me nas alturas cruciais, permitindo assim que fosse possível a elaboração e conclusão deste trabalho.

Ao Major ADMIL (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, que na qualidade de diretor dos cursos de Administração Militar, se revelou permanentemente pronto e disponível para colaborar em qualquer questão que despontasse no desenvolver do trabalho, seguindo o progresso do mesmo, cooperando sempre que necessário com o seu largo conhecimento nesta área, procurando que a investigação conquistasse o sentido correto.

Ao Capitão ADMIL Horácio Ferreira, Diretor do Tirocínio para Oficial no ano letivo de 2015/2016, pela sua constante preocupação connosco ao longo do referido ano letivo, e enorme prontidão para a resolução dos problemas sempre que solicitado.

Ao Capitão ADMIL Mário Miguel e Sra. Tenente ADMIL Diana Gonçalves, por todo o apoio demonstrado, dedicação, honestidade e disponibilidade que demonstraram, auxiliando a ultrapassar alguns dos obstáculos que foram surgindo ao longo do projeto, e em especial ao contributo ao nível do conhecimento do tema.

É igualmente devido o meu agradecimento ao Tenente-Coronel ADMIL Álvaro Garcia, ao Tenente-Coronel Jorge Ferreira, ao Tenente-Coronel Francisco Sousa, ao Major Hélder Reis, ao Major ADMIL José Campos Ramos, ao Major ADMIL Urbano Correia, à Major ADMIL Carla Ramos, ao Major ADMIL Nuno Dias ao Major ADMIL Nina Martins, pela colaboração na presente investigação aquando da aceitação e da enorme disponibilidade demonstrada para fazer parte do lote de entrevistados e das entrevistas consentidas.

À Alferes ADMIL Maria Gomes por se ter disponibilizado a ler o trabalho, corrigindo erros e oferecendo sugestões, e de igual modo agradecer à Sra. Professora Sandra Valentim por se ter disponibilizado a corrigir o *Abstract*.

Tratando-se de um trabalho final de curso não poderia esquecer de agradecer a todos os Docentes que mais de perto acompanharam o meu percurso na AM e contribuíram para a minha formação, transmitindo conhecimentos e experiências que se tornarão uma mais-valia para o futuro.

A toda a minha família, principalmente aos meus pais pelo apoio incansável que me deram durante o percurso da AM, estando sempre presentes e disponíveis a me apoiarem em todas as situações, proporcionando-me inúmeros momentos de alegria, conforto e descontração, sendo que sem eles não seria possível o término do mesmo, nem da presente investigação.

Por último, a todos os elementos do meu curso por toda a ajuda, apoio, camaradagem e amizade demonstrada durante este longo caminho militar e académico, que por um lado materializa o culminar de uma fase e o começar de uma nova etapa das nossas vidas.

A todos, o meu sincero OBRIGADO!

Rui Conceição

RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se subordinado ao tema *“Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança.”*.

Tendo em conta o contexto económico que o país atravessa, e que indiretamente afeta as organizações do Estado, através das consequentes reduções orçamentais, torna-se imprescindível que exista um aproveitamento dos recursos muito mais eficiente e eficaz. Neste contexto e face à existência em Território Nacional do Sistema Integrado de Gestão nas Instituições do Ministério de Defesa Nacional, nomeadamente no Exército, revelou-se indispensável a implementação desta ferramenta de gestão nas Forças Nacionais Destacadas dos Teatros de Operações.

Desta forma, o objetivo geral desta investigação é identificar as limitações e potencialidades que a recente implementação do Sistema Integrado de Gestão nos Teatros de Operações provocou no desempenho das funções dos Oficiais de Finanças. Neste trabalho procuramos ainda identificar o impacto da harmonização dos procedimentos contabilísticos na execução orçamental, as melhorias do processo de tomada de decisão, a harmonização na realização do relato financeiro, e consequentes alterações nos procedimentos de mudança de contingente, bem como as alterações na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio.

Para a elaboração desta investigação aplicou-se o método hipotético-dedutivo, sendo desenvolvida segundo objetivos descritivos e exploratórios com o intuito de identificar, explorar e descrever as limitações e potencialidades da implementação do Sistema Integrado de Gestão na Força Nacional Destacada do Kosovo, recorrendo ao estudo exploratório/descritivo, enquadrando-se ainda na categoria do Estudo de Caso.

No sentido de atingir os objetivos propostos inicialmente foram elaborados e aplicados diferentes inquéritos por entrevista. Após a análise e discussão dos resultados foi possível concluir que a informação contabilística disponível em tempo real, de forma imediata e oportuna, permite aos Oficiais de Finanças serem mais eficazes e assertivos no aconselhamento ao Comandante, assim como origina uma melhor e mais célere tomada de

decisão em Teatro de Operações e para toda cadeia de comando em Território Nacional. Outra grande mais-valia foi a possibilidade de reduzir significativamente o Fundo de Maneio.

Alcançado o final desta investigação, foi possível concluir que não existem limitações do Sistema Integrado de Gestão nos Teatros de Operações que não existam em Território Nacional, sendo dessa forma possível constatar que as possíveis melhorias são a implementação da contabilidade analítica e a integração de todas as áreas desta ferramenta, permitindo tirar total partido da mesma.

Palavras-chave: Sistema Integrado de Gestão; Teatro de Operações; Forças Nacionais Destacadas; Oficiais de Finanças; Relato Financeiro.

ABSTRACT

This Applied Research Work is entitled *"Financial Information Flow between the National Territory and the Operations Theatres: Sociocritical Approach in context of change."*

Regarding the economic situation the country is facing, that somehow indirectly affects the State Organizations on account of its smaller budgets, it is essential a more efficient and effective use of resources. In this context and due to the existence, in National Territory, of the Integrated Management System in the Institutions of the Ministry of National Defence, including the Army, it has been revealed as crucial the employing of this management tool in the Deployed National Forces of the Operations Theatres.

Thus, the general goal of this research is to identify the limitations and potential that the implementation of Integrated Management System in Operation Theatres caused in the performance of Finance Officers. In this work we also tried to identify the impact of harmonization of accounting procedures in budget execution, the improvements in the decision making process, how its implementation harmonizes the achievement of financial reporting, which are the changes in contingent switching procedures, as well as the changes in the execution of the different stages of the Accounting Registry of the Operating Funds.

For the preparation of this research was applied the hypothetical-deductive method, being developed according to descriptive and exploratory objectives in order to identify, explore and describe the limitations and potential of the implementation of the Integrated Management System in the Deployed National Force of Kosovo, using the exploratory/descriptive study and also fitting into the category of Case Study.

In order to achieve the main goals initially proposed were elaborated and applied interview surveys. After the analysis and discussion of the results it was possible to conclude that the accounting information available in real time, in an immediate and convenient manner, allows Finance Officers to be more effective and assertive in advising the Commander, thus originates a better and faster decision making in the Operations Theatre as well as for the entire chain of command in the National Territory. Another great asset of this research was to determine that it is possible to reduce significantly the Operating Funds.

Reached the end of this investigation, it was concluded that there are no limitations of the Integrated Management System in Operation Theatres that do not exist in National Territory, which makes possible to perceive that the possible improvements are the implementation of analytical accounting and the integration of all the areas of this tool, allowing to take full advantage of it.

Keywords: Integrated Management System; Operations Theatre; Deployed National Forces; Finance Officers; Financial Reporting.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO.....	vi
ABSTRACT	viii
ÍNDICE GERAL	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE QUADROS	xiv
LISTA DE APÊNDICES E/OU ANEXOS	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xviii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. SETOR PÚBLICO EM PORTUGAL	5
1.1. Enquadramento	5
1.2. Contabilidade Pública	6
1.3. Antes da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE).....	7
1.4. Implementação da RAFE	7
1.5. Implementação do POCP	8
1.6. Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso	9
1.7. Sistemas Enterprise Resource Planning (ERP)	10
CAPÍTULO 2. SISTEMA FINANCEIRO DO EXÉRCITO	12
2.1. Contabilidade Pública no Exército	12
2.2. O Sistema Financeiro do Exército e a sua ligação às Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O)	13

2.3. Prestação Mensal de Contas	15
2.4. Prestação de Contas do Exército ao Tribunal de Contas.....	16
 CAPÍTULO 3. APOIO ADMINISTRATIVO-LOGÍSTICO ÀS FND EM MISSÃO FORA DO TO	18
3.1. KFOR enquanto FND no TO do Kosovo.....	18
3.1.1. Missão e Constituição da KTM.....	18
3.2. O Apoio Administrativo-Financeiro às FND em missão fora do TO	19
3.2.1. Responsabilidades Financeiras das FND em TO.	20
3.2.2. Implementação do Sistema Integrado de Gestão nas Forças Nacionais Destacadas	21
 CAPÍTULO 4. TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	25
4.1. Metodologia	25
4.2. Métodos e Materiais	28
4.3. Procedimentos	30
 CAPÍTULO 5. ESTUDO DE CASO: KOSOVO – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	31
5.1. Apresentação e Caracterização dos Processos	31
5.1.1. Análise das entrevistas	33
5.1.2. Conclusão das entrevistas	45
5.2. Análise SWOT	47
 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
Verificação das Hipóteses	48
Resposta às Questões de Investigação	50
Resposta à Questão Central.....	52
Grau de cumprimento dos objetivos	52
Limitações da investigação	53
Recomendações para futuras investigações	53

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	I
APÊNDICES	VII
Apêndice A: Mapa resumo das entrevistas	VIII
Apêndice B: Guião de Entrevista N.º 1 – Entrevista aos S8 que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG	IX
Apêndice C: Guião de Entrevista N.º 2 – Entrevista aos Cmdts que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG	XII
Apêndice D: Guião de Entrevista N.º 3 – Entrevista aos S8 que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG	XIV
Apêndice E: Guião de Entrevista N.º 4 – Entrevista aos Cmdts que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG	XVII
Apêndice F: Guião de Entrevista N.º 5 – Entrevista ao EME, CFT e DFin	XIX
Apêndice G: Transcrição das Entrevistas	XXII
Apêndice H: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 1	LXVI
Apêndice I: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 3	LXXVIII
Apêndice J: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 4	XC
Apêndice K: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 5	XCVI
ANEXOS	CXV
Anexo A: Check List de Validações U/E/O	CXVI
Anexo B: <i>Check List</i> Validações Centrais DFin	CXVIII
Anexo C: Lista de Documentos a submeter ao Tribunal de Contas	CXIX
Anexo D: Fases do Ciclo da Despesa e Fases do Processo da Receita	CXX
Anexo E: Paragrafo 4 da Circular n.º 01/2015 da DFin	CXXII
Anexo F: Classificação das investigações em função do objeto visado	CXXIX
Anexo G: Fases do processo de investigação	CXXX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 -	Lista de Documentos a Submeter ao Tribunal de Contas	CXIX
Figura 2 -	Fases do Ciclo da Despesa.....	CXX
Figura 3 -	Fases do Processo da Receita	CXXI
Figura 4 -	Matriz genérica de responsabilidades	CXXV
Figura 5 -	Classificação das investigações em função do objeto visado	CXXIX
Figura 6 -	Etapas do processo de investigação	CXXX

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 -	Organização do Setor Público Português	5
Quadro 2 -	Análise SWOT à implementação do SIG nas FND	47
Quadro 3 -	Mapa resumo das entrevistas.....	VIII
Quadro 4 -	Análise de conteúdo da questão nº 2.1	LXVI
Quadro 5 -	Análise de conteúdo da questão nº 2.2	LXVII
Quadro 6 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.1	LXVIII
Quadro 7 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.2	LXIX
Quadro 8 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.1	LXIX
Quadro 9 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.2	LXX
Quadro 10 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.3	LXXI
Quadro 11 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.4	LXXI
Quadro 12 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.1	LXXII
Quadro 13 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.2	LXXII
Quadro 14 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.3	LXXIII
Quadro 15 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.4	LXXIV
Quadro 16 -	Análise de conteúdo da questão nº 6.1	LXXIV
Quadro 17 -	Análise de conteúdo da questão nº 6.2	LXXV
Quadro 18 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.1	LXXV
Quadro 19 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.2	LXXVI
Quadro 20 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.3	LXXVI
Quadro 21 -	Análise de conteúdo da questão nº 2.1	LXXVIII
Quadro 22 -	Análise de conteúdo da questão nº 2.2	LXXIX
Quadro 23 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.1	LXXIX
Quadro 24 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.2	LXXX
Quadro 25 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.3	LXXXI
Quadro 26 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.1	LXXXI
Quadro 27 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.2	LXXXII
Quadro 28 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.3	LXXXIII

Quadro 29 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.1	LXXXIII
Quadro 30 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.2	LXXXIV
Quadro 31 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.3	LXXXV
Quadro 32 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.4	LXXXV
Quadro 33 -	Análise de conteúdo da questão nº 6.1	LXXXVI
Quadro 34 -	Análise de conteúdo da questão nº 6.2	LXXXVII
Quadro 35 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.1	LXXXVII
Quadro 36 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.2	LXXXVIII
Quadro 37 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.3	LXXXIX
Quadro 38 -	Análise de conteúdo da questão nº 2.1	XC
Quadro 39 -	Análise de conteúdo da questão nº 2.2	XCI
Quadro 40 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.1	XCI
Quadro 41 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.2	XCII
Quadro 42 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.3	XCIII
Quadro 43 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.4	XCIII
Quadro 44 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.5	XCIV
Quadro 45 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.6	XCV
Quadro 46 -	Análise de conteúdo da questão nº 2.1	XCVI
Quadro 47 -	Análise de conteúdo da questão nº 2.2	XCVIII
Quadro 48 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.1	XCIX
Quadro 49 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.2	C
Quadro 50 -	Análise de conteúdo da questão nº 3.3	CI
Quadro 51 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.1	CI
Quadro 52 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.2	CII
Quadro 53 -	Análise de conteúdo da questão nº 4.3	CIII
Quadro 54 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.1	CIV
Quadro 55 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.2	CV
Quadro 56 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.3	CVI
Quadro 57 -	Análise de conteúdo da questão nº 5.4	CVI
Quadro 58 -	Análise de conteúdo da questão nº 6.1	CVII
Quadro 59 -	Análise de conteúdo da questão nº 6.2	CVIII
Quadro 60 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.1	CIX
Quadro 61 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.2	CIX
Quadro 62 -	Análise de conteúdo da questão nº 7.3	CX

Quadro 63 -	Análise de conteúdo da questão nº 8.1	CXI
Quadro 64 -	Análise de conteúdo da questão nº 8.2	CXII
Quadro 65 -	Análise de conteúdo da questão nº 8.3	CXIII

LISTA DE APÊNDICES E/OU ANEXOS

Apêndice A: Mapa resumo das entrevistas	VIII
Apêndice B: Guião de Entrevista N.º 1 – Entrevista aos S8 que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG	IX
Apêndice C: Guião de Entrevista N.º 2 – Entrevista aos Cmdts que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG	XII
Apêndice D: Guião de Entrevista N.º 3 – Entrevista aos S8 que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG	XIV
Apêndice E: Guião de Entrevista N.º 4 – Entrevista aos Cmdts que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG	XVII
Apêndice F: Guião de Entrevista N.º 5 – Entrevista ao EME, CFT e DFin.....	XIX
Apêndice G: Transcrição das Entrevistas.....	XXII
Apêndice H: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 1	LXVI
Apêndice I: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 3	LXXVIII
Apêndice J: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 4.....	XC
Apêndice K: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 5 ...	XCVI
Anexo A: Check List de Validações U/E/O.....	CXVI
Anexo B: <i>Check List</i> Validações Centrais DFin	CXVIII
Anexo C: Lista de Documentos a submeter ao Tribunal de Contas.....	CXIX
Anexo D: Fases do Ciclo da Despesa e Fases do Processo da Receita.....	CXX
Fases do Processo da Receita	CXXI
Anexo E: Paragrafo 4 da Circular n.º 01/2015 da DFin.....	CXXII
Anexo F: Classificação das investigações em função do objeto visado	CXXIX
Anexo G: Fases do processo de investigação.....	CXXX

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

1

1BIMec/FND/KFOR 1º Batalhão de Infantaria Mecanizada das Forças Nacionais
Destacadas da *Kosovo Force*

2

2BIMec/FND/KFOR 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado das Forças Nacionais
Destacadas da *Kosovo Force*

2BIPara/FND/KFOR 2º Batalhão de Infantaria Pára-quedista das Forças Nacionais
Destacadas da *Kosovo Force*

A

ADMIL Administração Militar

AgrIndia/FND/KFOR Agrupamento Índia das Forças Nacionais Destacadas da
Kosovo Force.

AM Academia Militar

AO Alterações Orçamentais

AP Administração Pública

Art.º Artigo

C

CE Classificação Económica

CEL Créditos Especiais Logísticos

CEME Chefe do Estado-Maior do Exército

CEMGFA Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

CFin Centro de Finanças

CFT Comando das Forças Terrestres

CmdLog Comando da Logística

CmdPess Comando de Pessoal

Cmdt	Comandante
Cmdts	Comandantes
Cmdt/Dir/Ch	Comandante, Diretor ou Chefe
CRP	Constituição da República Portuguesa

D

DAq	Direção de Aquisições
DF	Demonstrações Financeiras
DFin	Direção de Finanças
DGO	Direção – Geral do Orçamento
DL	Decreto-Lei

E

EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado Maior General Das Forças Armadas
EPR	Entidade Primariamente Responsável
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>

F

FHQ	<i>Force Headquarters</i>
FM	Fundo de Maneio
FND	Forças Nacionais Destacadas

G

G8	Oficial de Finanças de Escalão Brigada
GAM/FND/KFOR	Grupo de Auto-Metralhadoras das Forças Nacionais Destacadas da Kosovo Force

H

HI	Hipóteses de Investigação
-----------	---------------------------

I

IGCP, E.P.E	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
--------------------	---

J

JFC *Joint Force Command*

K

KFOR *Kosovo Force*

KTM *Kosovo Tactical Reserve Manoeuvre*

L

LBCP Lei de Bases de Contabilidade Pública

LCPA Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso

M

MC Mapa de Custo

MDN Ministério de Defesa Nacional

MHQ *Mission Headquarters*

N

NATO *North Atlantic Treaty Organization*

n.º Número

O

OCAD Órgão Central de Administração e Direção

OCC Órgão Central de Comando

OE Orçamento de Estado

OHQ *Operational Headquarters*

ONU Organização das Nações Unidas

OTAN Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

p. página

PA Planeamento de Atividades

PAP Proposta de Autorização de Pagamento

PCA Prestação de Contas Anual
PDE Publicação Doutrinária do Exército
PLC Pedido de Libertação de Créditos
PMC Prestação Mensal de Contas
POCP Plano Oficial de Contabilidade Pública
pp. páginas

Q

QI Questões de Investigação

R

RA Repartição de Auditoria
RAFE Reforma da Administração Financeira do Estado
RGFC Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade
RGO Repartição de Gestão Orçamental
RNAP Reposição não abatida ao pagamento

S

s.d. Sem data
s.f. Sem formato
s.l. Sem local de edição
S8 Oficial de Finanças de Escalão Batalhão
SecLog Secção Logística
SecLog/UnOrg Secção Logística da Unidade Organizadora
SEE Sector Empresarial do Estado
SExa Sua Excelência
SFA Serviços e Fundos Autónomos
SIG Sistema Integrado de Gestão
SIG/DN Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SPA Sector Público Administrativo
SWOT *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

T

TC Tribunal de Contas

TIA Trabalho de Investigação Aplicada

TN Território Nacional

TO Teatro de Operações

TOA *Transfer Of Authority*

U

U/E/O Unidades Estabelecimentos ou Órgãos

UnMob Unidade Mobilizadora

UnOrg Unidade Organizadora

INTRODUÇÃO

Inserido no âmbito do Mestrado em Administração Militar da AM, o presente relatório científico submete-se à obtenção do grau de Mestre. O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema *“Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança.”*.

Como *“qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, [exigindo], uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado”* (Fortin, 1999, p. 48). A escolha do problema inicial é consequência de uma elevada ponderação, reflexão e vontade de investigar uma determinada temática.

O caminho deve ser sempre feito no sentido da perfeição, pelo que do efeito de uma investigação deverão surgir resultados que os aproximarão mais dessa máxima, uma vez que *“um problema de investigação é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação”* (Idem).

Deste modo, esta investigação visa identificar quais as desvantagens e vantagens da implementação da ferramenta Sistema Integrado de Gestão (SIG) nos Teatros de Operações (TO), nomeadamente nas Forças Nacionais Destacadas (FND) do Kosovo. Para atingir tal objetivo, urge a necessidade de identificar as melhorias provenientes da implementação do SIG no que concerne às FND, no sentido de perceber quais as suas limitações e possibilidades, por forma a identificar possíveis melhorias a acrescentar. Perante tais objetivos, a presente investigação procura dar resposta à seguinte questão central: **“Quais são as limitações e potencialidades que a implementação da ferramenta SIG nos TO preconizou no desempenho das funções de S8¹?”**.

Sendo que *“o objetivo de um estudo indica o porquê da investigação”* (Ibidem, p. 100), são os objetivos que fazem a investigação mover-se nos caminhos que mais contribuem para o resultado final esperado, pois *“o objetivo do estudo indica*

¹ S8 – Oficial de Finanças de Escalão Batalhão.

a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

De acordo com Sousa & Baptista (Idem), o objetivo geral “*corresponde ao produto final que o projeto quer atingir*”. Assim sendo, o **objetivo geral** deste trabalho de investigação é identificar as limitações e potencialidades que a implementação da ferramenta SIG nos TO provocou no desempenho das funções de S8.

Seguidamente foram criados os objetivos específicos que “*permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais*” (Ibidem). Desta forma, foram estabelecidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar o impacto da harmonização dos procedimentos contabilísticos na execução orçamental;
- Identificar as melhorias do processo de tomada de decisão face à harmonização dos procedimentos contabilísticos;
- Determinar se o conhecimento técnico dos S8 é suficiente para a elaboração da Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual em SIG;
- Determinar de que forma a implementação da ferramenta SIG em Teatros de Operações, harmoniza a realização do relato financeiro;
- Determinar as alterações nos procedimentos de mudança de contingente, face à implementação do SIG;
- Determinar as alterações na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio inerentes à implementação do SIG.

Pretende-se também perceber que melhorias surgiram no processo de tomada de decisão através dos procedimentos que foram harmonizados. No sentido de identificar o papel do SIG como ferramenta essencial no apoio à tomada de decisão em TO, procuramos ainda identificar quais os benefícios que esta ferramenta preconizou aos Comandantes (Cmdts) das FND. Assim, com recurso à elaboração de uma análise SWOT², enumeram-se alguns aspetos que se constituem como pontos fortes/ pontos fracos e ameaças/ oportunidades, permitindo apresentar algumas inferências ligadas à implementação do SIG nas FND.

A adesão à Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) exige informação contabilística útil para a tomada de decisão e para o controlo orçamental, tornando-se essencial modernizar os processos em todos os organismos do Estado. Com esse

² SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*.

intuito o Exército, efetuou-se através da criação de interfaces do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG/DN) com os sistemas da Direção – Geral do Orçamento (DGO) e da Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP, E.P.E.), da mesma forma que outros organismos públicos, permitindo uma execução com maior transparência.

A implementação do SIG nas FND, aconteceu devido ao facto de os procedimentos que estavam em vigor até então, se mostrarem impotentes na utilização dos recursos disponíveis e ineficazes para assegurar um controlo efetivo. Aconteceu também pelo facto de, no momento em que se decidiu implementar, já estarem reunidas todas as condições para que tal objetivo fosse concluído com sucesso.

Face ao contexto político e socioeconómico atual, o aperfeiçoamento dos sistemas de informação e dos processos de gestão contabilística são cada vez mais imprescindíveis para a execução e controlo da gestão orçamental e da sua relevação contabilística, tal como para um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, particularmente no caso do Exército. Desta forma, revela-se importante apurar se estes sistemas de informação têm trazido melhorias no que toca aos objetivos de economia, eficiência e eficácia na afetação de recursos públicos ao serviço do Exército. Procura-se assim identificar as limitações e potencialidades da implementação do SIG nos TO das FND.

Face às premissas previamente expostas, o tema a que nos propomos, para além de bastante pertinente pelo ambiente de mudança em que atualmente se vive nas FND face à implementação do SIG, por se tratar de uma situação recente e também inovadora, no sentido que, face à sua implementação, ainda não existem estudos que identifiquem as limitações e potencialidades que resultam da utilização da ferramenta SIG na execução das funções de um S8 numa FND. Propomo-nos ainda a realizar o estudo de caso do Kosovo por ser um TO que conhece a realidade sem o SIG e a realidade com o SIG, permitindo desta forma identificar quais foram as grandes alterações preconizadas por este novo sistema.

Face ao tema por nós proposto ser bastante abrangente, uma vez que o SIG compreende uma complexidade enorme de áreas, surge a necessidade de delimitar a área de atuação da investigação. Neste contexto, optámos por estudar apenas as áreas de relato financeiro em que o SIG se insere, procurando incidir o estudo sobre os documentos mais recentes com implicação direta nas funções do S8 numa FND, nomeadamente sobre a Circular n.º 01/2015 da Direção de Finanças (DFin) - Implementação do Sistema Integrado de Gestão nas Forças Nacionais Destacadas, a Circular n.º 01/2013 da DFin - Sistema Financeiro do Exército, Publicação Doutrinária do Exército (PDE) – 0-42-00 Apoio Administrativo-Logística aos Elementos e às Forças do Exército em missão fora do

Território Nacional. Torna-se ainda importante limitar esta investigação ao TO do Kosovo, pois permite explicar as alterações preconizadas pela implementação do SIG nas FND, de forma mais verdadeira e apropriada, pelo facto de este TO subsistir antes e após a implementação desta ferramenta.

A presente investigação expõe todas as temáticas corretamente organizadas de modo a permitir um entendimento coerente ao leitor. Neste sentido, o trabalho encontra-se repartido, de modo genérico, em duas partes. A primeira parte corresponde à introdução e à revisão da literatura e a segunda parte corresponde a uma componente mais prática, onde se inclui o trabalho de campo, que recorre a duas ferramentas: o inquérito por entrevista (estruturada) e a análise SWOT. A primeira parte é composta pela Introdução, e os capítulos 1, 2 e 3, referentes à Revisão de Literatura. A segunda parte abrange o trabalho de campo, a apresentação, análise e discussão de resultados e por último as conclusões.

Para a realização do trabalho de campo foi essencial a aplicação de inquéritos por entrevista, com a finalidade de obter dados qualitativos, com o intuito de obter o maior número de respostas fiáveis e credíveis. Com base no capítulo da apresentação, análise e discussão dos resultados, e em conformidade com os capítulos da revisão da literatura, são confirmadas ou infirmadas as Hipóteses de Investigação (HI) nas conclusões, com a finalidade de elaborar as respostas às Questões de Investigação (QI), do qual surge o fim máximo de responder à Questão Central (QC). Por último, é possível visualizar-se o grau de cumprimento dos objetivos da investigação, limitações da investigação e desafios para investigações futuras.

CAPÍTULO 1

SETOR PÚBLICO EM PORTUGAL

1.1. Enquadramento

O Setor Público define-se como um conjunto de atividades económicas de qualquer natureza, exercidas por entidades públicas, sendo estas, o próprio Estado, associações e instituições públicas, dividindo-se em Sector Público Administrativo (SPA), que engloba a atividade económica própria do Estado e outras entidades públicas não lucrativas que desempenham uma atividade pública segundo critérios não empresariais, e Sector Empresarial do Estado (SEE) que é composta pelas atividades controladas unicamente por critérios económicos: produção de bens e serviços com o fim de produzir lucros dos proveitos sobre os custos (Franco, 1988). Podemos desta forma afirmar que é uma parte do Estado que lida com a produção, entrega e distribuição de bens e serviços pelo e para o governo ou para os seus cidadãos.

Quadro 1 - Organização do Setor Público Português

Setor Público	SPA	Administração Central	Serviços públicos, integrados ou simples
			Administração Central autónoma
		Segurança Social	
		Administração Regional	
		Administração Local	Freguesias
			Municípios
			Regiões Administrativas
	SEE	Empresas Públicas e Municipais	

Fonte: Caiado (2002).

Dentro do Setor Público temos o SPA e SEE, como podemos conferir no Quadro 1 – Organização do Setor Público Português. O SEE é, segundo Franco (1995, p. 185), as “organizações permanentes de factores de produção, cuja gestão se faz em obediência a

critérios exclusivamente económicos”. Dentro do SPA incluem-se a Segurança Social, a Administração Regional, a Administração Local e a Administração Central. Dependem da Administração Central os serviços públicos simples – gabinetes ministeriais, Direções Gerais e outras unidades orgânicas da Administração, i.e., o Estado propriamente dito, e por outro lado a Administração Central autónoma. É na Administração Central que incluímos o Ministério da Defesa Nacional (MDN), enquanto na Administração Central autónoma incluem-se diversas entidades autónomas em relação ao Orçamento do Estado e que são os Serviços e Fundos Autónomos (SFA).

Entende-se por SFA, todos os *“serviços que desempenham as suas funções com autonomia. São serviços do Estado, mas não dependem diretamente das ordens do governo, são autonomizados, têm os seus órgãos próprios de direção ou de gestão”* (Amaral, 1987, p. 304), apresentando um elevado grau de autonomia, uma vez que possuem autonomia administrativa e financeira, o que pressupõe terem personalidade jurídica, e como tal têm orçamento próprio.

1.2. Contabilidade Pública

A Contabilidade Pública insere-se no Setor Público Administrativo, enquadrando-se dentro da área de conhecimentos da Teoria Geral de Contabilidade. Segundo Tua Pereda (1996, citado em Nogueira, 2005), compreende os aspetos comuns a todos os sistemas contabilísticos (registo da realidade, medição, valorimetria, representação, agregação, interpretação e comunicação) sendo, segundo este ponto de vista, equivalente à Contabilidade Privada (Pou Díaz, 1995).

Desta forma, a Contabilidade Pública, ao ser semelhante a qualquer outra contabilidade, passa a ser conhecida como um sistema de elaboração e comunicação de informação. Face aos desenvolvimentos sentidos nos últimos anos, nomeadamente nas profundas modificações nos sistemas de informação contabilística, tornou-se possível a definição unificada desta disciplina (Gomes, Carvalho, Ribeiro & Nogueira, 2007). Alves e Teixeira (2003, p. 3) afirmam mesmo que a Contabilidade Pública *“para além de fins de controlo da legalidade (...) tem de ser um sistema de informação que permita a análise e avaliação das decisões tomadas e apoiar as decisões futuras”*. Já Barbosa da Silva (1995, pp. 19-20) também defende que *“o fim último da contabilidade pública é proporcionar de uma forma oportuna a informação financeira que é requerida pelos governantes para ajudá-los nas decisões a tomar ou a prosseguir”*.

Defende ainda Barbosa da Silva (Idem) que o sistema de Contabilidade Pública tem hoje em dia necessidade de ser considerado como uma ferramenta imprescindível ao planeamento económico (política fiscal, despesas públicas, défice orçamental e as suas formas de financiamento), ao *management* público (ajuda aos Diretores Gerais na implementação e controlo do orçamento), como utensílio de apreciação do desempenho (definição de futuros padrões standards) e a auditoria (interna e externa), a fim de se determinar as responsabilidades.

O que difere a Contabilidade Pública da Contabilidade Privada, segundo Brusca Alijarde & Benito López (2002, citado em Nogueira, 2005), são as reformas introduzidas nos sistemas contabilísticos públicos, na maioria dos países, procuraram conquistar um aperfeiçoamento da informação financeira, através de uma Contabilidade Pública capaz de satisfazer as necessidades direcionadas para uma gestão eficaz da afetação dos recursos públicos. Assim, enquanto a Contabilidade Pública é elaborada pelas entidades que não procuram a obtenção do lucro e têm por objetivo o bem-estar social, a Contabilidade Privada é utilizada por entidades que têm como meta primordial a obtenção de rendimentos (Idem).

1.3. Antes da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE)

Com a Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976, com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, que representou uma efetiva abertura económica e, sobretudo, depois da Revisão Constitucional de 1989, assistiu-se a uma extrema mudança da organização do Estado.

Desde o dia 25 de Abril de 1974, com a «Revolução dos Cravos», para além da alteração de regime político³ trouxe também profundas alterações ao sector público português. Com a separação entre o poder legislativo e o poder executivo, aliado à independência dos tribunais (e.g. Tribunal de Contas), esta conduziu à necessidade da reformulação de todo o regime legal do sistema orçamental (Santareno, 1997).

1.4. Implementação da RAFE

O Setor Público dos países mais desenvolvidos, como os Estados Unidos da América, Reino Unido, Canadá, Finlândia, França, Holanda, entre outros, assumiu um enorme peso

³ Alteração do regime político português, mudou do regime de ditadura para o regime democrático.

sobre a riqueza produzida pela economia, essencialmente desde a década de 80 do século passado, suscitando a necessidade de introduzir novas medidas de racionalização, competitividade e controlo da despesa pública, e a introdução de formas de financiamento alternativas (Gomes, Carvalho, Ribeiro & Nogueira, 2007).

Deste modo, o novo Regime de Administração Financeira do Estado⁴ iniciou-se com a revisão das bases contidas nos artigos 108º a 110º da CRP, em 1989, originando uma Administração Pública (AP) moderna, exigindo cada vez mais informação contabilística útil para a tomada de decisões e para o controlo orçamental, maior rigor e transparência na utilização das contribuições públicas (Presidência da República, 1976). Por forma a simplificar a consolidação de contas do Estado foi necessário modernizar os processos, passando os critérios empregues na gestão pública a ser a economia, eficiência e eficácia.

Com a publicação da Lei de Bases de Contabilidade Pública (LBCP), através da Lei n.º 8/90 de 20 de fevereiro, estabeleceram-se as bases para a criação de um novo Regime da Administração Financeira do Estado permitindo então a criação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) aprovado em 1997.

A LBCP tem como objetivo definir o novo Regime Financeiro dos Serviços e Organismos da Administração Central, as regras de execução orçamental, o controlo e a contabilização das receitas e despesas públicas (Assembleia da República [AR], 1990).

A RAFE iniciou-se formalmente em 1990, fazendo com que a contabilidade pública em Portugal começasse um novo ciclo, sendo a aprovação do POCP uma medida muito importante no processo de reformulação.

1.5. Implementação do POCP

A aplicação do POCP é, segundo o seu art.º 2.º, obrigatória para todos os serviços públicos, organismos e instituições pertencentes à Administração Central, Regional e Local (que não tenham natureza de empresa pública) e os seus conteúdos devem ser adaptados através de instruções legais e planos de contas sectoriais que se revelem necessários criar, tendo em consideração este efeito (Ministério das Finanças, 1997).

De acordo com Pires Caiado (1998), o POCP assenta essencialmente na necessidade de modernização dos processos contabilísticos dos organismos públicos e da

⁴ Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho.

comparabilidade da informação, de modo a que a elaboração da informação seja imparcial e objetiva, sendo portanto, mais próxima das normas internacionais de contabilidade.

O POCP tem o objetivo de *“proporcionar a informação necessária para a elaboração das contas finais do exercício e dos documentos que devam remeter-se ao Tribunal de Contas”* (Caiado, Silveira & Fernandes, 2007, p. 49). Ao mesmo tempo pretende conceder informação económico-financeira que seja necessária para a tomada de decisão, quer de natureza política, quer de gestão, com o objetivo de melhorar a transparência na gestão dos recursos públicos e nas relações financeiras do Estado (idem). Ao nível da legalidade o POCP *“permite a verificação da legalidade, regularidade financeira e eficácia das operações”* (ibidem).

Embora as melhorias introduzidas no sistema de contabilidade pública fossem evidentes, tornava-se ainda difícil efetuar comparações dada a falta de uniformidade. De acordo com Carvalho (1998, p. 235), a *“proliferação de Planos de Contas, impossibilitou, ou pelo menos dificultou, a comparabilidade entre as demonstrações contabilísticas das diferentes instituições que é uma das principais características da normalização contabilística”*.

Através do POCP (Ministério das Finanças, 1997) foram criados dois regimes financeiros distintos: Autonomia Administrativa – como regime geral – com a unigrafia como método de registo contabilístico, ou seja, uma contabilidade, também chamada de caixa, que efetua os registos de entradas e saídas de dinheiro; Autonomia Administrativa e Financeira – como regime de exceção – sujeito ao método de registo digráfico, ou seja, baseado numa contabilidade de compromissos, através da qual se registam os encargos ou as obrigações assumidas, passando este pagamento a ser efetuado por meio de transferência bancária ou crédito em conta ou, quando tal não for possível, por meio de emissão de um cheque sobre o Tesouro.

1.6. Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso

A Lei n.º 8/2012 de 21 de fevereiro – Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso aprova as regras aplicáveis à assunção de compromissos e aos pagamentos em atraso das entidades públicas e através do seu ponto 1 do Art.º 2º define que esta lei:

“Aplica -se a todas as entidades previstas no artigo 2.º da lei de enquadramento orçamental, aprovada pela Lei n.º 91/2001⁵, de 20 de agosto, alterada e republicada pela Lei n.º 52/2011, de 13 de outubro, e a todas as entidades públicas do Serviço Nacional de Saúde, doravante designadas por «entidades», sem prejuízo das competências atribuídas pela Constituição e pela lei a órgãos de soberania de carácter eletivo” (Assembleia da República [AR], 2012, p. 826).

Deste modo, dispondo o Exército apenas de autonomia administrativa está abrangido por esta lei, e sujeito ao seu rigoroso cumprimento.

1.7. Sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Face à influência das novas tecnologias, da nova economia flexível e da nova cultura de interação, houve a necessidade de mudanças significativas na vida das organizações (Carapeto & Fonseca, 2014). A introdução de novas tecnologias veio alterar a forma de operar das organizações, e essencialmente o modo como os serviços são prestados aos clientes, sendo que na AP este aspeto é extremamente importante, pelo facto da introdução destas novas tecnologias estar intimamente ligada à introdução de novas formas de prestação de serviços (Idem).

A introdução destas tecnologias da informação e comunicação constituem-se como um veículo ao serviço da estratégia organizacional, permitindo *“uma multiplicidade de objetivos, designadamente, a melhoria dos métodos de gestão, a melhoria dos serviços prestados, a inovação, a criação de novos serviços, a racionalização dos meios utilizados e a melhoria da conceção e da avaliação das políticas”* (Ibidem, p. 350).

Constituindo-se os sistemas ERP como uma tecnologia da informação e comunicação, estes são segundo Weill & Vitale, (2002 citado em Tsai & Chou, 2015), um *software* comercial com uma variedade de funções de gestão de negócios que integra todos os dados e processos de uma organização num único sistema, incluindo logística, gestão de *stocks*, compras, vendas, clientes, *marketing*, recursos humanos, orçamento, controlo patrimonial, fiscalidade, contabilidade financeira, contabilidade analítica e módulos de finanças. O seu conceito básico é o de integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações do negócio visando

⁵*“A presente lei aplica-se ao Orçamento do Estado, que inclui os orçamentos dos serviços que não dispõem de autonomia administrativa e financeira, dos serviços e fundos autónomos e da segurança social, bem como às correspondentes contas”* (Assembleia da República [AR], 2001, p. 5352).

oferecer um banco de dados padronizado para que as organizações integrem com outra organização através de uma série de processos de negócio (Idem).

Sendo o SIG um sistema ERP, Fernandes (2010) define-o como um sistema de informação de gestão comum a todos os organismos do MDN, pois a implementação deste sistema informático no MDN tinha em vista a uniformização dos procedimentos agregando as áreas financeira, logística e recursos humanos, redução de custos, normalização dos processos, maior integração, melhor informação através dos indicadores de gestão e consequentemente uma melhor ferramenta no apoio à tomada de decisão, referido pelo chefe do SIG para a Força Aérea, o Major General Alves de Melo.

O SIG procura como todos os outros sistemas, o incremento da produtividade no sentido de obter vantagens competitivas, a redução de custos e a satisfação das exigências dos clientes, pois têm sido estas as principais motivações do negócio para a implementação de sistemas ERP (Davenport, 1998 citado em Fernandes, 2010).

Neste contexto, é importante ressaltar que na AP, estas tecnologias não são apenas um instrumento tecnológico, pois introduzem uma verdadeira mutação no modo de ação da AP, sendo que a sua introdução não deve ser concebida apenas como mais um equipamento a instalar, limitando-se a informatizar a burocracia, sem que daí resulte uma mudança de vulto nos processos (Carapeto & Fonseca, 2014).

A implementação destes sistemas deve ser encarada como um projeto estratégico, devendo deste modo, os responsáveis pela liderança da organização estar familiarizados com as tecnologias, pois desempenham um papel importante quer ao nível da iniciativa do projeto, que deve assentar numa conceção clara da missão da organização, não deixando os consultores externos a redefinição da organização, quer ao nível da exemplaridade na utilização das tecnologias, para que exista uma coerência entre o discurso e as práticas dos superiores hierárquicos (Lassart, [et al.], 2000 citado em Carapeto & Fonseca, 2014).

Deste modo, as organizações devem acompanhar a evolução tecnológica, mas de forma a que a cultura organizacional nos seus pontos fulcrais não seja alterada.

CAPÍTULO 2

SISTEMA FINANCEIRO DO EXÉRCITO

2.1. Contabilidade Pública no Exército

Sendo o Exército uma instituição do MDN, e esta um organismo da Administração Central, o Exército insere-se nos serviços e organismos da Administração Central do Estado. Como tal o seu regime jurídico e financeiro é de autonomia administrativa, logo, segundo o art.º 3º do Decreto-lei (DL) n.º 155/92 – Regime da Administração Financeira do Estado, *“dispõe de créditos inscritos no Orçamento do Estado e os seus dirigentes são competentes para, com carácter definitivo e executório, praticarem atos necessários à autorização de despesas e seu pagamento, no âmbito da gestão corrente”* (Ministério das Finanças, 1992, p. 3502).

Estes atos de gestão corrente são, segundo o art.º 4º do DL n.º 155/92, *“todos aqueles que integram a atividade que os serviços e organismos normalmente desenvolvem para a prossecução das suas atividades”* (Idem, pp. 3502-3503). Desta forma, a Contabilidade executada no Exército Português insere-se na Contabilidade Pública. Antes da aplicação do POCP, o sistema de contabilidade dos serviços e organismos com autonomia administrativa aplicava o sistema unigráfico, em que deveria ser organizada uma contabilidade analítica indispensável à avaliação dos resultados de gestão. O método de registo contabilístico unigráfico efetuava *“os registos de entradas e saídas de dinheiro”* (Araújo, 2005, p. 21), assentando na ótica da tesouraria, também denominada de contabilidade de caixa.

Após a implementação do POCP todos os serviços e organismos com autonomia administrativa passaram a aplicar o sistema digráfico, integrando a contabilidade orçamental com a contabilidade patrimonial e analítica. Com este novo sistema, a contabilidade orçamental permitiu um melhor controlo orçamental, uma melhoria na classificação económica das despesas e receitas, enquanto a contabilidade patrimonial permite atribuir o valor atual dos imobilizados, obter o resultado económico, o valor das dívidas e o valor das existências (Caiado, Silveira & Fernandes, 2007). Relativamente à contabilidade analítica,

esta procura atribuir custos por funções, atividades, serviços, produtos, departamentos, etc. (Idem).

2.2. O Sistema Financeiro do Exército e a sua ligação às Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O)

Para que o Exército conseguisse uma adesão absoluta ao Regime da Administração Financeira do Estado, houve a necessidade de centralizar os pagamentos orçamentais, as entregas de receitas à Fazenda Nacional, as reposições à Fazenda Nacional, bem como os pagamentos das retenções a terceiros, ficando unicamente a DFin responsável por essa centralização e prestação de contas do Exército (Direção de Finanças [DFin], 2013a).

A criação de interfaces do SIG/DN com os sistemas da IGCP, E. P. E., enquanto entidade responsável pela “*gestão da dívida pública e do financiamento do Estado*” (Ministério das Finanças, 2012, p. 4703), e da DGO, enquanto entidade responsável por regular e controlar o processo orçamental (Direção – Geral do Orçamento [DGO], 2016), contribuiu para a adesão à RAFE por parte do Exército. A competência, responsabilidade e gestão destes *interfaces* competem exclusivamente à DFin (DFin, 2013a).

Face à implementação do SIG/DN, a adesão ao Regime da Administração Financeira do Estado, consubstanciada no POCP e, mais recentemente, na adoção do regime de tesouraria única, a organização financeira do Exército sofreu profundas alterações ao nível dos procedimentos (Direção de Finanças [DFin], 2015a).

A centralização dos processos na DFin tem consequência, não apenas com a adesão à RAFE, mas também com as novas regras e procedimentos legais impostos, designadamente, os mecanismos de controlo duodecimal, a gestão dos pagamentos e recebimentos em atraso dos fundos disponíveis (DFin, 2013a, p. 2).

Através do Despacho n.º 229/CEME/2012, a DFin passou a exercer competência técnica direta sobre todas as Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O) do Exército, nos processos de gestão orçamental e de gestão financeira e contabilidade, passando os Centros de Finanças (CFin)⁶ a garantir o controlo da atividade administrativo-financeira e de apoio à decisão do respetivo Órgão Central de Comando (OCC).

⁶ Alguns dos CFin que existiam no anterior sistema financeiro do Exército, extinguiram-se, nomeadamente o CFin Geral que tinha sobre sua supervisão as Unidades do Comando do Exército (EME, AM e Direção de História e Cultura Militar).

A partir de 1 de Janeiro de 2013, a DFin, passou a ser “*a entidade responsável por prestar o apoio técnico às U/E/O sobre os procedimentos orçamentais e financeiros, quer em termos de Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), quer em termos de SIG/DN, por relacionamento e ação técnica direta sobre as U/E/O*” (Idem, p. 2). Desta forma, é a DFin a entidade responsável por fazer prestar todo este apoio às FND em TO no estrangeiro. Por sua vez, as U/E/O correspondem-se diretamente com a DFin, em todos os processos orçamentais e financeiros (em termos de POCP e SIG/DN) de acordo com os circuitos de informação das diversas áreas específicas, nomeadamente, Prestação Mensal de Contas (PMC), Prestação de Contas Anual (PCA), Tesouraria Única, Fiscalidade, Bares, entre outras (Ibidem).

Ao abordar as FND, torna-se importante defini-las como “*qualquer força ou meio da componente operacional do sistema de forças, certificado nacionalmente, destacamentos e efetivos militares no exercício de cargos ou funções em quartéis-generais (Operational Headquarters (OHQ), Force Headquarters (FHQ) ou Mission Headquarters (MHQ)) a projetar ou projetados no exterior do Território Nacional para a execução de operações ou missões militares, de natureza diferenciada*” (Exército Português, 2015b, p. 3).

Dentro da DFin existem três repartições que se encarregam de executar as diversas atribuições que estão afetas à DFin: a Repartição de Gestão Orçamental (RGO), a Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade (RGFC) e a Repartição de Auditoria (RA). Cada repartição é responsável por diversas atribuições mas existem algumas que estão diretamente ligadas com as U/E/O e, por esse motivo, estão indiretamente ligadas às FND, pois atualmente estas são geridas como se de um regimento se tratassem.

A RGO, ao nível das U/E/O, é responsável por coordenar diretamente a consolidação das propostas e projetos orçamentais das mesmas, executando a autoridade técnica da DFin, ao nível orçamental, em todo o dispositivo financeiro do Exército; difunde diretamente às U/E/O todos os procedimentos de execução orçamental, dando conhecimento aos respetivos CFin, bem como é responsável por assegurar o apoio técnico (*helpdesk*) às U/E/O, ao nível da elaboração do Plano de Atividades em SIG, das Alterações Orçamentais (AO) em SIG, do Pedido de Libertação de Crédito (PLC) em SIG, e ainda da elaboração de análises e esclarecimentos ao regime duodecimal e de normas e/ou procedimentos aplicáveis à execução orçamental (DFin, 2013a).

A RGFC tem a responsabilidade de verificar e consolidar a PMC das U/E/O, assumindo a responsabilidade de validar todos os documentos e repostar eventuais incorreções contabilísticas, acionando ações de reporte à auditoria sempre que considere

necessário, assume ainda todo o processo de recolha das Demonstrações Financeiras (DF) das U/E/O necessárias à apresentação da Conta Gerência ao Tribunal de Contas (TC), submetendo-as à apreciação da RA. A RGFC é também responsável por executar a autoridade técnica da DFin, ao nível patrimonial e analítico, em todo o dispositivo financeiro do Exército, difundir diretamente às U/E/O todos os procedimentos técnicos em SIG/DN, tendo em vista o cumprimento dos princípios do POCP e do cumprimento das obrigações fiscais do Exército, bem como assegurar o apoio técnico às U/E/O, ao nível da elaboração dos procedimentos técnicos no SIG/DN (no processo contabilístico das despesas e das receitas, quer sejam orçamentais ou extraorçamentais), da elaboração da Proposta de Autorização de Pagamento (PAP); da PMC e PCA, assim como das normas aplicáveis aos lançamentos patrimoniais e analíticos, esclarecimento ao nível as reposições de pagamentos indevidos e retenções a terceiros e cumprimento das obrigações fiscais (Idem).

No que respeita à RA, esta é responsável por assegurar a gestão dos perfis SIG das U/E/O, coordenar e realizar auditorias às U/E/O no âmbito da administração financeira, executando a autoridade técnica da DFin, no âmbito das auditorias, em todo o dispositivo financeiro do Exército, bem como assegurar o apoio técnico às U/E/O, ao nível do esclarecimento sobre o normativo aplicável no âmbito das despesas públicas, sobre o normativo aplicável no âmbito das receitas do Exército e dos processos de penhoras sobre fornecedores (Ibidem).

2.3. Prestação Mensal de Contas

A PDE 0-42-00, (Exército Português, 2015c, p. 5-18) afirma que *“a prestação de contas representa um momento essencial no quotidiano de qualquer entidade, na medida em que, pela elaboração e apresentação de documentos evidencia a sua situação orçamental e financeira às demais entidades”*.

A PMC define-se como um:

“Conjunto de documentos que vinculam a U/E/O e por inerência os responsáveis pela sua gestão (Cmdt/Dir/Ch⁷, Chefe da SecLog⁸, Adjunto Financeiro e Tesoureiro⁹) relativamente ao cumprimento de todas as regras e preceitos aplicáveis à gestão financeira, possibilitando a adoção de métodos, técnicas e procedimentos de controlo interno, que visam garantir a conformidade legal e regularidade financeira do Exército” (Direção de Finanças [DFin], 2013b, p. 2).

⁷ Cmdt/Dir/Ch – Comandante, Diretor ou Chefe.

⁸ SecLog – Secção Logística.

⁹ Tesoureiro – Auxiliar de Finanças.

A PMC abrange os meses de janeiro a dezembro de cada ano económico, sendo que em dezembro não deverão ser entregues a Reconciliação Bancária e o Mapa de Fluxos de Caixa, pois são documentos pertencentes à PCA do Exército ao TC (DFin, 2013b, p. 6).

No caso específico das FND, em conformidade com todo o dispositivo financeiro, independentemente da fase em que se encontrem, procede à PMC e PCA (Exército Português, 2015c).

Existem vários órgãos que são responsáveis pela gestão financeira, sendo que cada órgão tem atribuições específicas. No caso das U/E/O, estas devem adotar políticas e critérios contabilísticos adequados, garantir e manter um sistema de controlo interno apropriado, de acordo com a legislação em vigor e as normas emanadas pela DFin, assim como efetuar verificações, validações e conferências¹⁰ ao nível orçamental e patrimonial antes da execução das tarefas de encerramento do mês, ou seja, nos últimos 5 dias úteis do mês a que respeita (DFin, 2013b). Devem elaborar a documentação da PMC¹¹ incluindo a PMC dos Bares¹² até ao 7.º dia útil do mês seguinte ao que se reporta e zelar para que a mesma apresente de forma verdadeira e apropriada a sua posição financeira e o resultado das suas operações (Idem).

Quanto à DFin, esta deve garantir o cumprimento da legalidade e regularidade financeira das operações efetuadas ao longo da gerência, executar os procedimentos de encerramento do mês¹³, assegurar, conferir e validar os documentos de PMC das U/E/O e, por último, garantir, até ao 5.º dia útil do mês seguinte, o *feedback* às U/E/O, sobre a análise das PMC das U/E/O através da Ficha Individual de Validação Mensal elaborada pelas U/E/O” (Ibidem).

2.4. Prestação de Contas do Exército ao Tribunal de Contas

A Prestação de Contas caracterizam-se por um conjunto de documentos com o objetivo de expor de forma verdadeira e apropriada a posição financeira, logística, e de recursos humanos, bem como o resultado das operações, de uma determinada organização, durante um determinado período de gerência, que normalmente é um ano económico (Direção de

¹⁰ Ver Anexo A – Check List Validações U/E/O.

¹¹ Justificação de Saldos, Mapa de Fluxos de Caixa, Folha de Caixa e Mapa IVA Reembolsável.

¹² A U/E/O submete na pasta da PMC dos Bares, 3 documentos, (o Mapa Controlo das Vendas, o Mapa Conta Mensal dos Bares e o Balancete Final dos Bares), de acordo com os normativos dos Bares em vigor (em xls e pdf).

¹³ Ver Anexo B – Check List Validações Centrais DFin.

Finanças [DFin], 2015b). Sendo o Exército uma entidade que integra a Administração Direta do Estado, submete anualmente a apreciação das suas contas, através da DFin, após aprovação de SExa o General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), até 30 de Abril do ano seguinte (Exército Português, 2015a). Desta forma, “*entende-se por Prestação de Contas do Exército o conjunto de documentos elaborados e exigidos para a prestação de contas do Exército ao Tribunal de Contas*¹⁴ (...), sendo a DFin o elemento agregador (EPR¹⁵), de todos os documentos exigidos” (DFin, 2015b, pp. 2-3). Para que a DFin possa agregar todos os documentos, é necessário que as U/E/O elaborem e enviem de forma verdadeira e apropriada a documentação da Prestação de Contas por U/E/O, entendendo-se esta como o conjunto de documentos elaborados e exigidos a uma determinada U/E/O, nos termos e prazos definidos¹⁶, e exclusivamente do âmbito financeiro (Idem).

Para além da Prestação de Contas por U/E/O, é necessária a Prestação de Contas da Área Logística e de Recursos Humanos submetida pelo Comando da Logística (CmdLog) e o Comando de Pessoal (CmdPess) anualmente até 31 de março do ano seguinte, e ainda o Relatório de Gestão do Exército submetido pelo Estado-Maior do Exército (EME), CmdPess, CmdLog e Comando das Forças Terrestres (CFT) até 31 de março do ano seguinte, por forma a completar a Organização da PCA do Exército ao TC (Ibidem).

¹⁴ Ver Anexo C - Lista de Documentos a submeter ao Tribunal de Contas.

¹⁵ EPR – Entidade Primariamente Responsável.

¹⁶ Enviar até ao último dia do mês de fevereiro do ano seguinte (DFin, 2015b).

CAPÍTULO 3

APOIO ADMINISTRATIVO-LOGÍSTICO ÀS FND EM MISSÃO FORA DO TO

3.1. KFOR enquanto FND no TO do Kosovo

Face aos compromissos internacionais assumidos pelo Estado Português, segundo a Diretiva n.º 143/CEME/14, o Exército tem vindo a participar nas Operações de Apoio à Paz sob a égide da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), da Organização das Nações Unidas (ONU) e, decorrente das orientações superiores, a integrar Forças Conjuntas nacionais.

Sendo esta investigação relacionada com FND, e sendo especificamente o estudo de caso do Kosovo, torna-se relevante definir a Kosovo *Force* (KFOR), como uma Força Multinacional¹⁷ liderada pela OTAN responsável por estabelecer e manter um ambiente seguro no território e garantir a liberdade de movimentos, entre outras tarefas tendo iniciado a sua missão em 12 de junho de 1999, cumprindo um mandato da ONU (Exército, 2016). Tem atualmente um efetivo aproximado de 6200 militares, depende do *Joint Force Command* (JFC) em Nápoles e tem o seu Comando sediado em Pristina, capital do Kosovo (Idem).

3.1.1. Missão e Constituição da KTM

Segundo o que concerne à Kosovo *Tactical Reserve Manoeuvre* (KTM), está sediada em *Camp Slim Lines*, nos arredores de Pristina constituindo-se como Reserva Tática do Comandante (Cmdt) da KFOR, pronta para ser empregue em qualquer ponto do TO do Kosovo, com prioridade para a Área Norte; podendo ainda, se necessário, ser empregue na Bósnia-Herzegovina. A KTM, desde março de 2011 tem uma constituição multinacional,

¹⁷ Força Multinacional – força composta por elementos militares de diversas nações que formaram uma aliança ou coligação para algum propósito específico (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2015).

sendo constituída por militares portugueses e húngaros, sendo Portugal a Nação Líder. A composição engloba um Comando e Estado-Maior multinacional, uma unidade de apoio de escalão companhia multinacional, e duas unidades de manobra de escalão companhia, sendo uma totalmente portuguesa e a outra totalmente húngara (Ibidem).

3.2. O Apoio Administrativo-Financeiro às FND em missão fora do TO

O apoio financeiro prestado num TO a uma FND compreende o aconselhamento do Cmdt, planeamento das necessidades de recursos financeiros, identificação de origens de fundos, determinação de custos, requisição de fundos, distribuição e controlo de fundos, controlo de custos e obrigações, determinação de procedimentos de reembolso e de medidas de controlo interno e o apoio aos processos de aquisição (Exército Português, 2015c). Garante o apoio financeiro ao pessoal assegurando um serviço limitado de pagamentos, desconto de cheques e ainda o câmbio de moeda (Idem).

O facto do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) delegar no CEME o planeamento, coordenação e execução do apoio administrativo-logístico às FND, cabe ao Exército planear, programar, orçamentar, executar e controlar as atividades de aprontamento, projeção, sustentação, rendição e retração das FND (Exército Português, 2014).

Ao nível do planeamento, a responsabilidade financeira do Exército baseia-se em centralizar no EME *“a organização do Planeamento de Atividades (PA), e a consolidação orçamental relativa aos recursos financeiros necessários para a preparação e emprego”* (Idem, p. 3) das FND. Segundo o PDE 0-42-00 *“é ainda durante o planeamento que são efetuadas as estimativas de custo para as diversas missões, por forma a garantir, junto do Estado Maior General Das Forças Armadas (EMGFA), os adequados recursos financeiros para as diversas fases da operação”* (Exército Português, 2015c, p. 2-1).

As responsabilidades financeiras do Exército ao nível da execução são duas, sendo que a primeira constitui-se em separar a responsabilidade pela execução financeira, nas Unidades Mobilizadoras (UnMob)¹⁸ no caso de despesa resultantes de aprontamento, nas FND no caso das despesas com sustentação no TO, e na Direção de Aquisições (DAq) para contratos de sustentação e remanescentes despesas logísticas compreendendo as despesas

¹⁸ UnMob – Unidade normalmente hierarquicamente dependente da Unidade Organizadora (UnOrg), responsável pelo levantamento de uma FND (Exército Português, 2015c).

oriundas do TO ao abrigo dos contratos celebrados por si e dos STANAG¹⁹ existentes, e a segunda passa por garantir o processamento rigoroso e célere no SIG de todos os movimentos referentes ao ciclo de despesa e da receita, assim como assegurar a organização dos processos administrativo-financeiros, em condições de constante auditoria (Exército Português, 2014).

As responsabilidades financeiras do Exército ao nível do controlo assentam em realizar o *“controlo interno e de acompanhamento, por parte do EME, dos OCAD²⁰ e CFT para apoio à tomada de decisão, e controlo de índole financeiro, da responsabilidade do canal técnico, através da DFin”* (Idem).

Segundo a Diretiva n.º 143/CEME/14, o CmdLog, tal como o CFT, são responsáveis por preparar a proposta dos respetivos recursos orçamentais necessários no âmbito das FND, e inscreve-as no PA, garantindo ainda através da DFin, em coordenação com o EME, os OCAD e o CFT, a consolidação orçamental em SIG das atividades relativas às FND, sendo também responsável pela auditoria técnica dos processos de despesa e receita no âmbito das FND, bem como o acompanhamento das necessidades financeiras, através da constituição de Fundo de Maneio (FM), das FND e a implementação e o apoio técnico no âmbito do SIG nos TO (Ibidem).

A administração dos recursos financeiros é incumbência da DFin, *“detendo o seu Diretor autoridade funcional e técnica no âmbito dos referidos recursos”* (Exército Português, 2015c, p. 1-4).

3.2.1. Responsabilidades Financeiras das FND em TO.

No que toca à responsabilidade financeira relativa à realização da despesa, devem ser observados os requisitos gerais²¹ e as fases do ciclo da despesa²², estabelecidos na Lei de Enquadramento Orçamental e no Regime de Administração Financeira do Estado enquanto

¹⁹ STANAG – Acordo de normalização, que se baseia num documento de padronização da NATO que especifica o acordo dos países-membros para implementar um padrão, no todo ou em parte, com ou sem reserva, a fim de satisfazer uma exigência de interoperabilidade. Nota: Um acordo de normalização NATO é distinto do padrão (s) que cobre (NATO, 2015).

²⁰ OCAD - Órgão Central de Administração e Direção.

²¹ Requisitos gerais para a realização da despesa pública: Conformidade legal (Prévia existência de Lei que autorize a despesa); Regularidade financeira (Inscrição orçamental, correspondente cabimento e adequada classificação da despesa); Economia, eficiência e eficácia (Obtenção do máximo rendimento com o mínimo de dispêndio, tendo em conta a utilidade e prioridade da despesa e o acréscimo de produtividade daí decorrente) (Exército Português, 2015c).

²² Ver Anexo D – Fases do Ciclo da Despesa e Fases do Processo da Receita.

na receita, devem ser observados os requisitos gerais²³ para a liquidação e cobrança da receita e as fases do processo da receita²⁴ (Idem).

Os Requisitos Formais/Legais dos documentos de despesa e receita são tratados como se em Território Nacional (TN) se tratasse, ou seja, regem-se segundo a Lei n.º 8/2012 de 21 de fevereiro - LCPA, salvaguardando-se as devidas exceções decorrentes da legislação em vigor nos países/organizações exteriores que os emitam, no entanto, aquando a realização de despesas cujo montante exceda a competência do Cmdt/Dir/Ch da U/E/O ou FND, torna-se necessária a obtenção do correspondente despacho de autorização consoante o escalão de Comando em que a adequada competência se insira (Ibidem).

3.2.2. Implementação do Sistema Integrado de Gestão nas Forças Nacionais Destacadas

A implementação do SIG nas FND, deveu-se ao facto dos procedimentos que estavam em vigor até então, além de insuficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, eram insuficientes para assegurar um controlo efetivo, considerando que a SecLog/UnOrg²⁵ é que procedia à execução orçamental, e respetiva relevação contabilística em SIG com base nos mapas de custos mensais enviados pela força (DFin, 2015a). Para além da relevação contabilística ter sido efetuada de forma genérica com base nos mapas de custos, era *“efetuada após a conclusão dos processos, não garantindo a informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão”* (Idem, p. 1).

Através de recursos humanos habilitados a operar com esta ferramenta, e como afirma Bem-Haja (2015, p. 21) *“os recursos Humanos possuem um papel fundamental na prestação de um serviço”*, aliados ainda à inexistência de impedimentos da utilização do SIG nos TO, tornou-se impreterível a sua implementação, obtendo-se *“autonomia e responsabilização na execução orçamental das verbas destinadas à força, mas sobretudo a relevação contabilística da informação em tempo oportuno e imediato, permitindo a uma redução nos*

²³ Requisitos gerais para a liquidação e cobrança da receita: no domínio Público vigora o princípio da legalidade, pelo que os órgãos e serviços do Estado apenas podem desenvolver as atividades previstas na lei. Toda a atividade que gere receita tem de se enquadrar na missão dessa U/E/O, não obstante nenhuma receita pode ser liquidada ou cobrada, mesmo que seja legal, sem que, cumulativamente, tenha sido objeto de correta inscrição orçamental, esteja adequadamente classificada e o Cmdt/Dir/Ch tenha competência delegada para a arrecadar.

²⁴ Ver Anexo D – Fases do Ciclo da Despesa e Fases do Processo da Receita.

²⁵ SecLog/UnOrg – Secção Logística da Unidade Organizadora.

FM atribuídos, através da reconstituição do FM de forma instantaneamente e independente” (DFin, 2015a, pp. 1-2).

Na prática, o que isto originou foi que cada TO tem atribuída uma divisão em SIG, sendo na respetiva divisão SIG efetuada a descentralização das dotações inerentes à fase de sustentação da força, sendo que, os elementos afetos à área financeira e logística no TO passaram a ter a exclusiva responsabilidade relativamente aos procedimentos inerentes à execução orçamental na fase de sustentação, concluindo-se desta forma, que à semelhança de todo o dispositivo financeiro em TN, as divisões SIG de cada TO prestam contas, mensal e anualmente, diretamente à DFin (Idem).

Ao nível da execução orçamental, Segundo Pereira [et al.] (2012) o principal responsável pela execução do OE é o governo. Esta ideia encontra-se reforçada legalmente no art.º 199º alínea b) da CRP, onde o texto constitucional afirma que *“compete ao governo no exercício das suas funções administrativas, fazer executar o orçamento do estado”* (Presidência da República, 1976). Desta forma, através da subdelegação de competências, o CEME enquanto Cmdt do Exército, dota o Cmdt da FND com *“capacidade para autorizar e realizar despesas e receitas na fase de sustentação da missão”* (DFin, 2015a, p. 2), tal como já acontece com as U/E/O em TN, no entanto, segundo a mesma Circular, é necessário acautelar alguns aspetos na execução orçamental, nomeadamente ao nível de atribuição de orçamento, em que é o CFT que descentraliza as verbas necessárias ao aprontamento e sustentação, sendo as do aprontamento distribuídas às UnOrg²⁶ sendo responsabilidade dos Cmdt/Dir/Ch dessas U/E/O a sua execução orçamental (Idem). É ainda obrigatório que as verbas da sustentação sejam atribuídas às divisões específicas das missões, no caso específico do Kosovo é a Divisão 4551 KFOR, sendo a sua execução responsabilidade dos Cmdts das forças, sendo que os restantes aspetos da execução orçamental são a despesa, receita e AO²⁷ (Ibidem).

Podemos definir o FM como *“a parcela do capital circulante total que é financiada por capitais próprios”* (Menezes, 1996, p. 121, citado em Ferreira de Sá, 2012, p. 3), como tal, face às especificidades próprias das FND, manteve-se a constituição de um FM, obtendo-se liquidez para efetuar as aquisições no mercado local, em que as fases do registo contabilístico do FM²⁸ de acordo com a DFin (2015a):

²⁶ UnOrg – Unidade do Exército nomeada com base num Comando ou Grande Unidade do Exército, sobre a qual recai a responsabilidade de aprontar e manter a ligação com a força, garantindo o apoio administrativo-logístico da mesma (Exército Português, 2015c).

²⁷ Ver Anexo E, ponto 4.a. – Execução orçamental.

²⁸ Ver Anexo E, ponto 4.b.ii. - Procedimentos a ter em conta nas várias fases.

Fase 1 – Constituição do FM;

Fase 2 – Reconstituição mensal do FM;

Fase 3 – Liquidação do FM no final do ano económico;

Fase 4 – Reconstituição do FM no início do ano económico seguinte;

Fase 5 – Reposição/liquidação/extinção do FM no final da missão.

Relativamente às operações extraorçamentais²⁹, estas definem-se como “os recebimentos e os pagamentos cujas operações não sejam consideradas receitas nem despesas orçamentais, não se encontrando assim sujeitas à disciplina do OE” (Silva, 2011, p. 61), em todos os movimentos pertencentes às movimentações de disponibilidades, são efetuados lançamentos extraorçamentais de entrada e saída, com o objetivo máximo de garantir a transparência.

A PCA ao TC e PMC são assinadas pelo S8 e Auxiliar de Finanças da FND e visados pelo Cmdt da força, sendo que no *Transfer Of Authority* (TOA) a ata deve conter a passagem de autoridade para a força que irá render, discriminação dos saldos físicos das contas bancárias, saldos contabilísticos de terceiros e outros factos que sejam considerados relevantes na transição (DFin, 2015a). Este procedimento é essencial para aferir responsabilidades nos períodos de execução de funções.

No que respeita às atividades de administração de bares e salas de convívio³⁰, estas devem obedecer aos procedimentos administrativos estabelecidos na Circular N.º 05/2013 da DFin - Administração de salas de convívio e bares sendo que não existindo uma SecLog definida, estas recaem sobre S8 da FND culminando na organização da prestação mensal de contas e submissão dos documentos à DFin (Idem).

Na mudança de contingente³¹, os procedimentos adotados devem validar e garantir que o Diário-Razão-Balancete apresenta saldo nulo para todas as classes, que não existem saldos em cofre e bancos (exceto contas do balcão virtual), que os titulares das contas bancárias da força foram alterados para os titulares da força que entra no TO e que o valor do FM atribuído à força foi devolvido para a conta da RGFC (Ibidem).

A Norma Portuguesa 4041 (2005, p. 5) define Arquivo como um:

“Conjunto orgânico de documentos, independentemente da sua data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por uma pessoa jurídica, singular ou coletiva, ou por um organismo público ou privado, ou no exercício da sua atividade e conservados a título de prova ou informação”.

²⁹ Ver Anexo E, ponto 4.c. – Operações extraorçamentais.

³⁰ Ver Anexo E, ponto 4.e. – Administração de bares e salas de convívio.

³¹ Ver Anexo E, ponto 4.f. – Procedimentos a adotar na mudança de contingente.

Desta forma, o Arquivo³² nas FND deve ser mantido com a finalidade de constituir documentalmente a prova cabal das operações contabilísticas, sendo útil para a realização de auditorias (internas ou externas), sendo o S8 da FND responsável pela guarda e conservação de todo o arquivo financeiro (DFin, 2015a).

Face à complexidade associada à contabilização de alguns movimentos financeiros adstritos ao registo do FM de cada FND, a DFin promove Apoio técnico³³ através de uma sessão de esclarecimento de 2 dias para os S8 e Auxiliares de Finanças da FND de cada missão, e em TO promove apoio técnico através de *e-mail* ou contacto telefónico (Idem).

³² Ver Anexo E, ponto 4.g. – Arquivo.

³³ Ver Anexo E, ponto 4.h. – Apoio técnico.

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Metodologia

Pocinho refere que a metodologia *“é onde o autor revela os materiais e métodos usados e delinea as etapas do trabalho”* (2012, p. 138). É de referir que o método deve descrever o estudo realizado. Segundo Oliveira (2007, p. 57) *“a descrição apresentada deve ser tal que qualquer pessoa, com base nessa informação, possa replicar o estudo”*

O método utilizado para a elaboração desta investigação consubstancia-se no método hipotético-dedutivo que para Karl R. Popper (citado em Marconi e Lakatos, 2003) inicia-se num problema, que surge normalmente de conflitos, expectativas e teorias existentes, oferecendo-se um género de solução temporária, denominada de dedução de consequências na forma de proposições passíveis de teste, procurando-se posteriormente criticar a solução, através de tentativas de refutação, entre outros meios, pela observação e experimentação, com vista à eliminação do erro e, tal como no caso da dialética, esse processo renova-se a si mesmo, dando surgimento a novos problemas.

Assim que nos comprometemos em realizar uma investigação, e logo aquando da escolha do tema, eleva-se automaticamente a necessidade de articular um problema de investigação, manifestando-se este na questão central. De acordo com Pocinho (2012, p. 7) *“o problema é a pergunta para a qual desejamos saber a resposta. A investigação é a procura dessa resposta”*. A QC é de tal forma importante para catapultar toda a movimentação da pesquisa, que se torna imprescindível que a formulação de uma QC seja realizada de uma forma visionária, pois é *“através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”* (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 32). Perante tais pressupostos, a presente investigação procura dar resposta à seguinte questão central: **“Quais são as limitações e potencialidades que a implementação da ferramenta SIG nos TO preconizou no desempenho das funções de S8?”**.

Sendo uma QC uma interrogação seriamente ampla, torna-se indispensável elaborar questões que se subordinem à QC mas que sejam igualmente consistentes e claras e que permitam ao mesmo tempo direccionar e distribuir o estudo. De acordo com Sousa e Baptista (2011, p. 27), as questões de investigação “*são perguntas a que se pretende dar a resposta no decorrer da investigação*”. Já Fortin (1999, p. 51) define-as como sendo “*uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar, com vista a obter novas informações*”.

Neste âmbito persiste a necessidade de encurtar o campo de reflexão dando à QC várias QI, que são as seguintes:

- QI 1** - De que forma a harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio facilitar a execução orçamental?
- QI 2** - De que forma a harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?
- QI 3** - Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual?
- QI 4** - Qual é a formação complementar promovida para a contabilização dos movimentos financeiros em SIG específicos dos TO?
- QI 5** - Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?
- QI 6** - Que alterações trouxe o SIG na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

A HI define-se como “*um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa porção desta (preposição)*” (Idem, p. 102). Neste sentido, as hipóteses são respostas dadas provisoriamente que requerem uma pesquisa e estudo primários. Com base na obtenção de informações para a investigação, compete ao autor formular uma breve resposta para as QI.

Deste modo, tendo em consideração as QI anteriormente expostas, surgem as seguintes hipóteses:

- HI 1** - A harmonização permitiu uma constante visualização da informação orçamental, possibilitando saber em cada rubrica a parcela do orçamento que já foi utilizada, e a que ainda falta utilizar, facilitando a execução orçamental;
- HI 2** - Existindo acesso à informação da execução orçamental em tempo oportuno, permite-lhes tomar decisões sobre uma base sustentada;
- HI 3** - É necessário o Mestrado em Administração Militar da Academia Militar;

HI 4 - Na fase de aprontamento da força, o Oficial de Finanças (S8) prepara-se para a contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO;

HI 5 - A informação disponibilizada pelo SIG permite que os procedimentos de mudança de contingente sejam executados de forma mais célere e verdadeira;

HI 6 - O SIG tornou a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio mais simplificada.

Face aos objetivos por nós definidos, adequa-se o tipo de investigação que melhor perspetiva os resultados finais a obter, pois cada tipo de estudo advém do modelo de abordagem que especifica as atividades que permitirão chegar às QI, i.e., como é abordado o problema de investigação.

A realização desta investigação será desenvolvida segundo objetivos descritivos e exploratórios com o intuito de identificar, explorar e descrever as limitações e potencialidades da implementação do SIG na FND do Kosovo. Desta forma, recorremos ao estudo exploratório/descritivo³⁴, que consiste, segundo Fortin (Ibidem, p. 162) “*em discriminar os trêses descritivos ou conceitos que, eventualmente, possam estar associados ao fenómeno em estudo*”.

Contudo, esta enquadra-se na categoria³⁵ do Estudo de Caso, que “*consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização (...) útil para verificar uma teoria, estudar um caso que é reconhecido como especial (...) explicar relações de casualidade entre a evolução de um fenómeno e uma intervenção*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 164), por nos propormos a analisar o caso específico do Kosovo, por se constituir como o TO que melhor conhece a realidade sem o SIG e com o SIG, e essencialmente por ser o TO que possui mais experiências, possibilitando desse modo ter um maior leque de entrevistados.

No sentido de procurar responder tanto à QC como às questões de investigação, assim como atingir o objetivo geral e os específicos procedeu-se a uma investigação empírica, fazendo-se uso de vários instrumentos científicos, dos quais se destacam: análise documental e entrevistas, permitindo realizar uma análise qualitativa.

A redação do presente TIA assenta na Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. A par desta metodologia, acresce a necessidade da utilização das normas

³⁴ Ver Anexo F - Classificação das investigações em função do objeto visado.

³⁵ Segundo Fortin (1999, p. 162), existem três categorias de estudos descritivos: “os estudos descritivos simples, os estudos de caso e os inquéritos”.

de orientação da AM³⁶ para a uniformização dos trabalhos de investigação³⁷. É de salientar que todo o trabalho segue as orientações do novo acordo ortográfico³⁸.

4.2. Métodos e Materiais

O estudo exploratório/descritivo - tipo estudo caso, passa pela delimitação da amostra “sobre uma fração da população total estudada” (Barañano, 2004, p. 83) com o objetivo de nos facultar um abrangente conjunto de informações, com o intuito de valorizar a nossa abordagem. Segundo Fortin (1999, p. 202), “*A amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada.*”, ou seja, pode ser obtida com a totalidade dos intervenientes, ou através de uma amostra da população.

Posteriormente à fase de investigação exploratória, à qual emergiram a definição do tema, dos objetivos e das questões central e de investigação, surge a necessidade de especificar as ferramentas essenciais para alcançar tais aspirações, uma vez que é a natureza do problema que define os métodos a utilizar na recolha da informação (Fortin, 1999).

Após ser definido o método de investigação a empregar, foram elaborados esforços com o intuito de reunir dados secundários através da pesquisa bibliográfica, possuindo na sua base fundamentalmente livros, manuais e teses disponíveis em bibliotecas e na internet. Após o surgimento da carência de dados secundários, definidos por Freitas [et al.] (s.d.) como aqueles que já existem e já foram recolhidos por outras pessoas, o investigador tem de recorrer a outros dados, nomeadamente aos primários, no sentido de prosseguir com a sua investigação, uma vez que os dados secundários não permitem o acesso a toda a informação necessária ao esclarecimento dos objetivos da investigação. Deste modo, esta etapa primária adotou uma participação determinante na medida em que possibilitou o aproximação e entendimento das diferentes temáticas envolventes ao problema de investigação exposto.

Consumidos todos os dados secundários e com a manifestação da carência de adquirir dados primários para a continuação da pesquisa, foi produzida uma ferramenta para a aquisição deste género de dados: o inquérito por entrevista. A utilização desta ferramenta

³⁶ As normas de redação e orientação dos TIA da AM encontram-se na NEP 522/1ª de 2016.

³⁷ No sentido de completar eventuais situações omissas na presente norma, as normas APA assumem-se como fonte primária para a norma da AM e, por conseguinte, complemento da mesma.

³⁸ De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/2011, de 25 de janeiro, o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa entra em vigor no sistema educativo português no ano letivo de 2011/2012.

possibilitou a triangulação da informação, garantindo uma eficiente comparação e credibilidade dos resultados alcançados.

De forma a credibilizar e a sustentar esta investigação foram efetuadas 2 entrevistas estruturadas³⁹ a S8 que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG, com base num guião de entrevista⁴⁰ específico para as suas funções. Foi também elaborado um guião de entrevista⁴¹ específico para os Cmdts que estiveram no Kosovo antes do SIG, no entanto destes não se obteve resposta. Foram também efetuadas 2 entrevistas estruturadas a S8 que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG, com base num guião de entrevista⁴² específico para realidade no TO após o SIG e 2 entrevistas estruturadas a Cmdts (os respetivos Cmdts dos S8) que estiveram no Kosovo com SIG, com base noutra guião de entrevista⁴³. Foram efetuadas ainda 3 entrevistas estruturadas às entidades que trabalham em TN com as FND em TO (EME, CFT e DFin), 1 entrevista estruturada a um S8 que esteve no Kosovo antes e após a implementação do SIG e que participou indiretamente na implementação do SIG através de *inputs* da sua primeira experiência neste TO, com base num guião de entrevista⁴⁴ específico para estas entidades. Por incapacidade de algumas entidades e sobre proposta das mesmas, algumas das entrevistas foram respondidas em formato Word, sendo posteriormente dirigidas via *e-mail* para o investigador. No que respeita à análise de conteúdo das entrevistas, e em prejuízo da índole particular de determinadas questões, foi escolhida a análise qualitativa, pois “*não há justificação para não reconhecer os sucessos das investigações de orientação qualitativa*” (Silva & Pinto, 1986, p. 103). Neste sentido, após a transcrição das entrevistas, deu-se início ao tratamento e análise de conteúdo das mesmas, tendo sido produzidos quadros resumo por pergunta. Para cada resposta de cada entrevistado foram eleitas as ideias-chave de cada um, com o propósito de iniciar a elaboração de uma análise qualitativa, orientada pela máxima de Quivy & Campenhoudt (1998) que defende que os métodos de análise de conteúdo implicam a utilização de processos relativamente precisos, nomeadamente através do cálculo de frequências relativas ou das concorrências dos termos que se registam com maior incidência (ideias-chave).

³⁹ Ver Apêndice A: Mapa resumo das entrevistas.

⁴⁰ Ver Apêndice B: Guião de entrevista aos S8 que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG.

⁴¹ Ver Apêndice C: Guião de entrevista aos Cmdts que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG.

⁴² Ver Apêndice D: Guião de entrevista aos S8 que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG.

⁴³ Ver Apêndice E: Guião de entrevista aos Cmdts que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG.

⁴⁴ Ver Apêndice F: Guião de entrevista aos EME, CFT e DFin.

4.3. Procedimentos

O início da investigação deu-se no ano letivo de 2014/15, aquando da etapa de escolha do tema e do respetivo orientador. Esta etapa inicial representa-se por um processo de investigação inicial, da qual decorreu a definição das QC e QI, assim como das respetivas HI e os objetivos geral e os específicos.

A etapa de redação do presente trabalho de investigação diz respeito ao ano letivo de 2015/16, tendo os procedimentos efetuados ao longo das dez semanas destinadas exclusivamente para a realização do TIA, seguindo, maioritariamente, a fita do tempo planeada aquando do projeto. A etapa primária materializou-se pela elaboração da revisão da literatura, em paralelo com a produção das ferramentas de investigação: o guião de entrevista. A revisão de literatura foi feita com base em livros consultados na biblioteca da AM, das Caldas da Rainha e do Instituto Superior de Economia e Gestão, alguns trabalhos disponibilizados *on-line* sobre a temática em estudo, algumas teses de mestrado e de doutoramento, bem como alguns artigos publicados, Circulares do Exército e legislação vigente. A conclusão da produção dos inquéritos foi seguida da sujeição a um processo de aprovação por entidades especializadas na área, com o objetivo de otimizar o seu conteúdo. Neste ensejo, para a entrevista foram contactadas 15 entidades, das quais apenas se obteve 10 respostas.

O local da realização do TIA foi a AM Sede, sendo que o trabalho de campo se articulou nas várias instituições a que pertencem os inquiridos, como foi o caso do EME, CFT, DFin e Instituto de Ensino Superior Militar.

Em suma, este TIA encontra-se enquadrado nas fases⁴⁵ que constituem a metodologia científica defendida pela autora Marie-Fabienne Fortin.

⁴⁵ Ver Anexo G – Fases do processo de investigação.

CAPÍTULO 5

ESTUDO DE CASO: KOSOVO – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Apresentação e Caracterização dos Processos

Concluído o emprego, transcrição⁴⁶ e análise das entrevistas⁴⁷, o presente capítulo tem o objetivo de expor e debater os *outputs* decorrentes da concretização deste tipo de inquérito.

Quivy & Campenhoudt (1998) defendem que devem ser procuradas entidades de onde o conhecimento advém da função/ ação que ocupam. Neste sentido, o emprego desta ferramenta foi executada de modo prudente, de forma que todos os interlocutores foram selecionados conforme as funções/ cargos que desempenham ou que já desempenharam, com o intuito de assegurar a credibilidade e legitimidade da informação adquirida.

Com o intuito de obter informações referentes aos factos, ideias e comportamentos, através dos intervenientes (Fortin, 1999) foram especificadas primariamente, 15 entidades às quais seria aplicada o inquérito por entrevista estruturado⁴⁸. No entanto, face à ocorrência de algumas condicionantes, apenas foram realizadas 10 entrevistas, designadamente ao atual S8 do 2BIPara/FND/KFOR⁴⁹ no TO do Kosovo⁵⁰, ao atual 2º Cmdt do Regimento de Cavalaria n.º 6, Cmdt do GAM/FND/KFOR⁵¹ entre abril e outubro de 2015 no TO do Kosovo (primeiro Cmdt com o SIG)⁵², ao atual Cmdt do 2BIPara/FND/KFOR no TO do Kosovo⁵³, ao atual G4 e G8 da Zona Militar da Madeira, S8 do GAM/FND/KFOR entre abril

⁴⁶ Ver Apêndice G.

⁴⁷ Ver Apêndice H.

⁴⁸ Ver Apêndice A.

⁴⁹ 2BIPara/FND/KFOR – 2º Batalhão de Infantaria Para-quedista das Forças Nacionais Destacadas da Kosovo Force.

⁵⁰ Ver Apêndice G.1.

⁵¹ GAM/FND/KFOR – Grupo de Auto-Metralhadoras das Forças Nacionais Destacadas da Kosovo Force.

⁵² Ver Apêndice G.2.

⁵³ Ver Apêndice G.3.

e outubro de 2015 no TO do Kosovo (primeiro S8 com o SIG)⁵⁴, ao atual Oficial Secção de auditoria financeira e prestação de contas (adjunto para a auditoria) do RGO da DFin, que foi S8 no TO do Kosovo entre outubro de 2015 e abril de 2016 do 2BIMec/FND/KFOR⁵⁵ e entre setembro 2011 e março 2012 do GAM/FND/KFOR (ou seja, S8 antes e após a implementação do SIG e participou indiretamente na implementação do SIG, contribuindo com inputs da sua primeira experiência no Kosovo)⁵⁶, ao Coordenador de Área da Direção de Recursos do EME⁵⁷, ao G8 do CFT⁵⁸, ao Chefe do Gabinete de Recursos Humanos/Secção de Formação/Departamento de Formação da Escola dos Serviços, ao S8 do 1BIMec/FND/KFOR⁵⁹ entre março e outubro de 2014 no TO do Kosovo⁶⁰, à Chefe Secção de Controlo orçamental e Secção de Apoio à Execução Orçamental da RGO⁶¹, ao atual aluno do EME e antigo S8 do AgrÍndia/FND/KFOR⁶² no TO do Kosovo entre setembro de 2012 e março de 2013.

A seleção destes elementos tinha em vista alcançar as diversas percepções e opiniões de várias entidades que participaram na implementação do SIG nas FND, ou trabalharam no TO do Kosovo com ou sem SIG, como é o caso dos S8 e dos Cmdts, ou ainda trabalham com as FND mas em TN, como acontece com o EME, DFin e CFT. A seleção dos elementos que participaram na implementação é essencial para identificar quais foram as principais motivações que levaram à implementação do SIG. A seleção dos elementos que foram S8 antes e após a implementação é fundamental para identificar quais são as alterações fundamentais que existiram, compreendendo como se desenvolvia todo o processo antes da implementação e como se desenvolve atualmente. A seleção dos elementos como o EME, CFT e DFin procura obter uma visão de que enquanto órgãos participaram na implementação, e que em TN lidam diretamente com as FND, tendo também uma perspetiva importante de quais são as alterações provocadas pelo SIG em TO.

⁵⁴ Ver Apêndice G.4.

⁵⁵ 2BIMec/FND/KFOR - 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado das Forças Nacionais Destacadas da Kosovo Force.

⁵⁶ Ver Apêndice G.5.

⁵⁷ Ver Apêndice G.6.

⁵⁸ Ver Apêndice G.7.

⁵⁹ 1BIMec/FND/KFOR – 1º Batalhão de Infantaria Mecanizada das Forças Nacionais Destacadas da Kosovo Force.

⁶⁰ Ver Apêndice G.8.

⁶¹ Ver Apêndice G.9.

⁶² AgrÍndia/FND/KFOR - Agrupamento Índia das Forças Nacionais Destacadas da Kosovo Force.

5.1.1. Análise das entrevistas

Com o objetivo de se averiguar de que forma a execução orçamental, era realizada antes da implementação da ferramenta SIG, surge a **questão 2.1** do Guião de entrevista N.º 1⁶³, **“Como descreveria a execução orçamental, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?”**. Antes da implementação do SIG nos TO, relativamente à execução orçamental, existia um espaço temporal muito grande entre o momento em que a despesa era assumida no TO e posteriormente processadas em SIG em TN, *“não obedecendo a quaisquer regras, apenas não se podia ultrapassar o plafond disponível, neste sentido a execução orçamental era mais fácil, ou seja, executava-se e só à posteriori, mediante elaboração de Mapas de Custo, se efetuava a execução orçamental por Classificação Económica (CE) (pela totalidade da CE e não por fatura) ”*, segundo o Capitão Mário Miguel. Este espaço temporal era constituído por um ciclo trimestral, pois mensalmente o S8 organizava os processos realizados em Excel juntamente com as faturas relativas ao processo de despesa/receita do TO, e durante o mês seguinte (2º mês) enviava por correio para TN, nomeadamente para a UnOrg, que durante o 3º mês faziam o registo e a regularização contabilística em SIG. Resumidamente, segundo a Major Carla Ramos *“este processo não era legalmente correto, era muito moroso e levava à constituição de FM elevados”*.

Na **questão 2.2** do Guião de entrevista N.º 1⁶⁴, **“De que forma era obtida a informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente, antes da implementação do SIG?”**, constata-se que a informação relativa à execução orçamental era obtida, segundo o Major Nuno Dias, *“através do funcionamento normal da S8 e de uma aplicação informática do Microsoft Office Access que foi “construída” para efetuar toda a execução e controlo orçamental”*. No entanto, podemos afirmar que cada S8 podia desenvolver a sua própria ferramenta, pois o Major Nina Martins sentiu necessidade de desenvolver a sua *“própria folha de cálculo paralela em Excel”* para que assim controlasse o orçamento da sua força, no entanto este era um processo falível comparativamente com o que atualmente é praticado após a implementação do SIG.

Na **questão 3.1** do Guião de entrevista N.º 1⁶⁵, **“Como descreveria o processo de tomada de decisão, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da**

⁶³ Ver Apêndice H.1.

⁶⁴ Ver Apêndice H.2.

⁶⁵ Ver Apêndice H.3.

implementação da ferramenta SIG?”, verifica-se que independentemente da implementação do SIG, provocou apenas uma mais-valia residual, uma vez que com SIG ou sem SIG o S8 tem a responsabilidade de apresentar a *“a informação sempre atualizada pois diariamente”* têm que informar o *“Cmdt quanto é que ele já tinha gasto do seu orçamento e quanto faltava gastar, e qual é que eram as (...) disponibilidades quer orçamentais quer de tesouraria”* segundo afirma o Major Nina Martins. No entanto, segundo o Capitão Mário Miguel *“Os procedimentos vigentes até à entrada do SIG no TO do Kosovo, para além de não serem eficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, não eram suficientes para assegurar um controlo efetivo”*, uma vez que era a UnOrg que procedia à execução orçamental e respetiva relevação contabilística em SIG com base em mapas de custos mensais enviados pelo S8 da FND, o que originava uma relevação contabilística efetuada de forma global e após a conclusão dos processos *“não garantindo a informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão”*.

Por sua vez, intimamente ligada à questão anterior surge a **questão 3.2** do Guião de entrevista N.º 1⁶⁶, **“Na sua opinião, julga que as alterações nos procedimentos contabilísticos trazidas pela implementação do SIG nos TO, fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado? Porquê?”**, que nos permite verificar que através da experiência vivida no TO sem SIG somado ao conhecimento da ferramenta SIG em TN, *“é que independentemente da forma de pagamento, no dia em que a despesa for feita ou até antes, assim que a requisição esteja feita, conseguiria cabimentá-la, compromissá-la e posteriormente registar a fatura quase como se estivesse em TN. Isso permitia ajustar a realidade ao ciclo da despesa, que as dotações fossem alocadas instantaneamente e ainda que o SIG referente ao mapa de execução da despesa fizesse logo uma organização da gestão da informação.”* como afirma o Major Nina Martins.

Na **questão 4.1** do Guião de entrevista N.º 1⁶⁷, **“Qual considera ser o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?”**, constata-se que segundo a experiência vivida pelos S8 sem SIG, são necessários *“conhecimentos de contabilidade e auditoria financeira para ter um espírito crítico sobre a execução orçamental e conhecimentos sobre o funcionamento da plataforma do SIG”* segundo afirma o Major Nuno Dias. No entanto antes da implementação do SIG, os S8 eram apenas gestores do orçamento ao dispor do seu Cmdt, responsabilizando-se pela execução

⁶⁶ Ver Apêndice H.4.

⁶⁷ Ver Apêndice H.5.

da despesa em TO e aconselhamento do Cmdt, sendo que a única responsabilidade na PMC e PCA era a organização física de todos os processos de despesa. O que concerne à execução orçamental, que por sua vez trazia responsabilidade na PMC e PCA era obrigação da UnOrg em TN.

Na **questão 5.1** do Guião de entrevista N.º 1⁶⁸, **“Existiam movimentos financeiros, específicos dos TO?”**, comprova-se que antigamente os movimentos específicos eram as transferências de parte do Suplemento de Missão; FM para pagamentos a fornecedores orçamentais e do bar; controlo dos pagamentos de Portugal a outras nações; e transferências bancárias de outras nações.

Por sua vez, estritamente ligada à questão anterior surge a **questão 5.2** do Guião de entrevista N.º 1⁶⁹, **“Era necessária formação complementar a nível contabilístico para exercer as funções financeiras num TO?”**, verifica-se que na opinião dos entrevistados não é necessária formação complementar, mas segundo o Major Nina Martins, é necessário ter *“em consideração que sejam Oficiais de ADMIL e que tenham tido experiência como Adjuntos Financeiros em TN, ou caso não tenham essa experiência, tenham experiência em SIG e conhecimento das funções de um Adjunto Financeiro”*, pois caso isto não se verifique, a realidade é totalmente diferente.

Na **questão 6.1** do Guião de entrevista N.º 1⁷⁰, **“Como descreveria os procedimentos de mudança de contingente, antes da implementação do SIG nos TO?”**, verifica-se que anteriormente não existiam trocas de processos entre contingentes consideradas tecnicamente relevantes, uma vez que o novo contingente que entrava, tinha à sua responsabilidade, segundo o Major Nina Martins, *“todas as contas próprias dos bares, orçamento e tesouraria”*, não existindo nenhum tipo de passagem. Os únicos cuidados necessários era garantir que a última transferência para TN punha a conta do FM com resto zero, definir o momento em que as faturas correntes eram lançadas e mudar a titularidade da conta bancária, uma vez que se usava sempre a mesma.

Na **questão 7.1** do Guião de entrevista N.º 1⁷¹, **“Sucintamente, como descreveria a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio antes da implementação do SIG?”**, constata-se que inicialmente o valor do FM era definido (três vezes a dotação mensal), sendo posteriormente enviado para o TO, ainda antes da projeção

⁶⁸ Ver Apêndice H.8.

⁶⁹ Ver Apêndice H.9.

⁷⁰ Ver Apêndice H.10.

⁷¹ Ver Apêndice H.11.

da força. Em TO, durante a fase de sustentação, o S8 era responsável por apresentar as faturas à UnOrg em TN que posteriormente era reposto de acordo com as faturas apresentadas, sendo que no final, entre o ultimo grupo de faturas apresentado à UnOrg e o dinheiro existente na conta, somado tinha que dar o valor do FM. No final da missão, o FM era transferido para Portugal.

Na **questão 2.1** do Guião de entrevista N.º 3, 4 e 5⁷², **“Como descreveria a execução orçamental, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?”**, constata-se que a implementação do SIG veio facilitar a execução orçamental, uma vez que a informação está disponível em tempo real, permitindo aos S8 ser mais eficazes e assertivos. Esta nova realidade terminou com os procedimentos do envio de mapas de execução orçamental à SecLog da UnOrg, abandonando-se assim o Excel como ferramenta primordial, pois não garantiam um controlo efetivo. No mesmo sentido, segundo afirma o Major Urbano Correia, o SIG permite *“explorar a potencialidade do mesmo na extração dos mais variados mapas de apoio à decisão”*. Na perspetiva dos Cmdts, nomeadamente do Tenente Coronel Jorge Ferreira, que foi o primeiro Cmdt no TO do Kosovo com SIG, este veio facilitar *“a execução orçamental, apesar de obrigar a mudar procedimentos e a reorganizar internamente a Secção Financeira”*. Outra mais-valia preconizada pela implementação do SIG nos TO é o facto de se ter uma perceção mais rápida relativamente às despesas que se têm nos TO, e que segundo o Capitão Mário Miguel permite que se empreguem *“as mesmas regras que todas as U/E/O têm, prévio cabimento orçamental e prévio compromisso por despesa”*, permitindo que a realidade no TO se aproxime significativamente da realidade nas U/E/O. Atualmente, segundo a Major Carla Ramos, são as próprias FND que efetuam *“o registo dos processo de despesa em SIG, obrigando-se a dar cumprimento a todas as formalidades legais que se encontram definidas e estando a responsabilidade da execução orçamental centrada na entidade com competência subdelegada para execução desses mesmos processos (por norma o Cmdt da Força no TO)”* permitindo que a UnOrg deixe de ser responsável por essa tarefa, o que diminui as probabilidades de erro.

Por sua vez, intimamente ligada à questão anterior surge a **questão 2.2** do Guião de entrevista N.º 3, 4 e 5⁷³, **“De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?”**, verifica-se que ao apoio da tomada de decisão do Cmdt da FND, existem melhorias significativas,

⁷² Ver Apêndice I.1, Apêndice J.1 e Apêndice K.1.

⁷³ Ver Apêndice I.2, Apêndice J.2 e Apêndice K.2.

nomeadamente por permitir saber em tempo real e imediato “*o controlo de disponibilidades, as entradas de orçamento provenientes de Créditos Especiais Logísticos (CEL), os saldos de clientes, fornecedores*”, etc., segundo afirma a Tenente Diana Gonçalves. O SIG permite apresentar um leque de mapas que analisam e auxiliam a execução orçamental, quer de forma mais abrangente, quer de forma mais detalhada, permitindo ao Cmdt planear os compromissos futuros de forma mais eficaz e gerir de forma mais eficiente e eficaz. A implementação do SIG permitiu que a FND seja autónoma e independente em termos orçamentais, permitindo que o Cmdt disponha do seu próprio orçamento, sendo o responsável pela sua execução, deixando de depender da UnOrg. A ferramenta SIG melhora a tomada de decisão em TO, “*bem como a toda a cadeia de Comando no Território Nacional*”, segundo o Tenente Coronel Jorge Ferreira. No entanto, segundo o Major Hélder Reis, sobre “*informação que dá apoio ao comando do contingente, não existiram grandes alterações, porque quando um contingente vai para uma missão é atribuído um determinado orçamento, e o adjunto financeiro faz, à semelhança de um adjunto financeiro de uma U//E/O, reportes mensais ou periódicos para o Cmdt, de forma a dar o ponto de situação da execução orçamental*”, o que já acontecia antes da implementação do SIG nos TO.

Na **questão 3.1** do Guião de entrevista N.º 3, 4 e 5⁷⁴, “**A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?**”, constata-se que veio potenciar o processo de tomada de decisão desde o Cmdt da FND até aos mais altos escalões (e.g. General Cmdt do CFT), uma vez que a informação contabilística passou a ser em tempo real, de forma imediata e oportuna, permitindo acesso a informação que não seria possível sem a implementação do SIG. Na opinião do Tenente Coronel Jorge Ferreira, o SIG “*potencia o processo de tomada de decisão ao espelhar as possibilidades orçamentais sem qualquer constrangimento*” normalizando os procedimentos e evitando possíveis incumprimentos, estando, segundo o Tenente Coronel Álvaro Garcia, “*intimamente relacionada com a qualidade/oportunidade/rigor dos dados introduzidos no sistema*” sendo fundamental “*uma boa formação teórico-prática do S8*”.

Por sua vez, intimamente ligada à questão anterior surge a **questão 3.2** do Guião de entrevista N.º 3, 4 e 5⁷⁵, “**Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?**”, verifica-se que foi todo o processo de despesa,

⁷⁴ Ver Apêndice I.3, Apêndice J.3 e Apêndice K.3.

⁷⁵ Ver Apêndice I.4, Apêndice J.4 e Apêndice K.4.

desde a manifestação da necessidade até ao lançamento da fatura, uma vez que passou a ser executado no TO permitindo saber em tempo real o controlo de disponibilidades em cada item financeiro possibilitando que o processo de tomada de decisão seja mais célere. Ao nível do processo de tomada de decisão em TN, o SIG no TO permite ao Chefe da Repartição de Finanças do CFT ter informação on-line podendo atuar no sentido de apoiar diretamente a Força em termos orçamentais e financeiros.

Por sua vez, intimamente ligada às questões anteriores surge a **questão 3.3** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁷⁶, **“Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?”**, verifica-se que as melhorias resumem-se ao controlo sobre as dotações disponíveis através do acesso à informação patrimonial e orçamental, a celeridade nos processos e obtenção da informação, permitindo uma resposta mais célere e eficaz às solicitações efetuadas ao TN, e atribuição de Créditos Especiais Logísticos (CEL) que passou a estar automaticamente no orçamento da FND.

Por sua vez, intimamente ligada às duas questões anteriores surge a **questão 3.3** do Guião de entrevista N.º 4⁷⁷, **“De que forma o SIG veio melhorar a ação de comando?”**, averigua-se que, segundo o Tenente-Coronel Jorge Ferreira, o SIG fornece *“informação com relevância contabilística em tempo oportuno e imediato e garantindo ainda maior transparência aos atos de gestão praticados”*.

Por sua vez, intimamente ligada às duas questões anteriores surge a **questão 3.4** do Guião de entrevista N.º 4⁷⁸, **“De que forma o SIG veio apoiar a gestão de recursos para o cumprimento da missão?”**, apura-se que face ao conhecimento em tempo real dos recursos disponíveis e dos compromissados e que após efetuados os procedimentos em SIG, o FM é reconstituído, permitindo efetuar um planeamento e execução fiáveis e oportunos.

Por sua vez, intimamente ligada às duas questões anteriores surge a **questão 3.5** do Guião de entrevista N.º 4⁷⁹, **“Enquanto Comandante da KTM/KFOR sentiu-se mais confiante para tomar decisões no TO possuindo as mesmas ferramentas que o SIG oferece em TN?”**, verifica-se que sim, através da transparência, fiabilidade, e oportunidade da informação contabilística em tempo real, permitindo gerir de forma eficaz e eficiente os recursos atribuídos e manter de forma automática toda a cadeia de comando informada sobre a utilização dos recursos no TO.

⁷⁶ Ver Apêndice I.5 e Apêndice K.5.

⁷⁷ Ver Apêndice J.5.

⁷⁸ Ver Apêndice J.6.

⁷⁹ Ver Apêndice J.7.

Por sua vez, intimamente ligada às duas questões anteriores surge a **questão 3.6** do Guião de entrevista N.º 4⁸⁰, **“De que forma, o facto de não depender do Regimento de origem para os processos de despesa e receita, confere-lhe maior controlo e conhecimento da situação financeira?”**, verifica-se que face à autonomia na gestão dos seus recursos, permite definir segundo o Tenente-Coronel Jorge Ferreira *“prioridades e alocar os recursos necessários a cada atividade (sem depender da aprovação de terceiros) sabendo que a realização depende apenas do seu próprio planeamento”*. Isto permite que a FND funcione administrativamente como um regimento de origem, em que o Cmdt da FND possui praticamente as mesmas competências de um Cmdt Regimental, pois na opinião do Tenente Coronel Francisco Sousa, uma FND para o cumprimento da sua missão *“não pode estar dependente da tomada de decisão de um Cmdt que não está no terreno. Sendo a missão um imperativo, a existência de verbas e movimentação de verbas (despesas e receitas) acaba por ser uma consequência e uma realidade inevitável, para tal é essencial que o Cmdt da FND tenha o controlo e conhecimento total da situação financeira”*.

Na **questão 4.1** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁸¹, **“Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?”**, constata-se que o conhecimento técnico é idêntico ao necessário em TN, pois segundo o Major Hélder Reis, *“atualmente (...) as funções de adjunto financeiro de uma U/E/O relativamente à PMC e PCA são (...) idênticas comparativamente com as que se realizam nos TO”*, logo qualquer Chefe de uma Subsecção Financeira pode desempenhar as mesmas funções mas em TO. No entanto, é imprescindível conhecer a ferramenta SIG possuindo conhecimentos técnicos na operação desta ferramenta e na execução de todos os processos, saber analisar os mapas dele extraído, e conhecimento elevado sobre legislação em vigor aplicável às forças no TO. Por sua vez, a DFin possui normativo específico que auxilia a elaboração das referidas prestações de contas.

Por sua vez, intimamente ligada à questão anterior surge a **questão 4.2** do Guião de entrevista N.º 1, 3 e 5⁸², **“Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?”**, verifica-se que na opinião dos S8 que vivenciaram a realidade em TO sem SIG, devem ser Oficiais com o grau Mestre em de Administração Militar, pois segundo o Major Nuno Dias *“não haverá*

⁸⁰ Ver Apêndice J.8.

⁸¹ Ver Apêndice I.6 e Apêndice K.6.

⁸² Ver Apêndice H.6, Apêndice I.7 e Apêndice K.7.

justificação e o retorno da formação recebida na AM no âmbito das Finanças Públicas”. O Major Nina Martins afirma ainda que *“tanto em TO como em TN deveria ser um Oficial de ADMIL formado na AM, mais ainda num TO em que o aconselhamento de um Cmdt muitas vezes se reveste de alguns aspetos técnicos que têm que ser adaptados às normas e regras que existem em TN*”. A Major Carla Ramos afirma ainda que *“são os elementos mais bem preparados para operar o sistema no TO”* pois *“recebem formação específica sobre as duas áreas técnicas imprescindíveis para estas situações: a formação em SIG (na ótica do utilizador) e a informação relativa ao enquadramento legal*”. Segundo o Tenente-Coronel Álvaro Garcia *“qualquer outra solução não oferece as mesmas garantias de qualidade e poderá envolver desnecessários riscos*”. No entanto, existem opiniões contrárias a esta, pois alguns entrevistados consideram não ser imprescindível que seja um Oficial de ADMIL, sendo apenas imprescindível, não sendo um Oficial de ADMIL, que tenha o Curso de Chefes de Subsecção Financeira aliado a experiência nessa função, pois segundo o Major Urbano Correia *“a PMC e da PCA, no TO é feita nos mesmos moldes que em TN*”.

Por sua vez, intimamente ligada às questões anteriores surge a **questão 4.3** do Guião de entrevista N.º 1, 3 e 5⁸³, **“O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?”**, constata-se que os conhecimentos adquiridos neste curso, segundo o Major Nuno Dias *“não têm o “know-how” necessário para assessorar e apoiar convenientemente o Cmdt da Força*”, uma vez que foram criados com a finalidade de satisfazer as vagas de Chefe de Subsecção Financeira, pois segundo o Major Nina Martins *“não existem suficientes Oficiais de ADMIL formados na AM para colocar em todas essas vagas. A incapacidade para formar Oficiais de ADMIL para todas essas vagas é natural, pois seria incompatível a medio e longo prazo ter todos esses Oficiais de ADMIL nos quadros permanentes do Exército, pois geraria problemas nas progressões de carreiras, face à forma piramidal da nossa hierarquia*. O Major Nina Martins afirma ainda que *“este curso de Chefes de Subsecção Financeira é positivo no contexto em que existem Unidades com um menor orçamento ou com uma tipologia de despesas que tecnicamente são mais acessíveis*”, permitindo concluir que para as funções de S8 é imprescindível que sejam Oficiais de ADMIL uma vez que *“é essencial ter um S8 com o máximo de formação e conhecimento possível*”. O Tenente Coronel Álvaro Garcia afirma que *“os conhecimentos transmitidos no Curso de Chefes de Subsecção Financeira permitem que um oficial sem conhecimentos teóricos execute uma*

⁸³ Ver Apêndice H.7, Apêndice I.8 e Apêndice K.8.

parte dos movimentos orçamentais e contabilísticos exigidos a uma Unidade Regimental, contudo é necessário ter em consideração que estes têm apoio direto dos respetivos G8 das Brig/ZM, do G8/CFT e da DFin, o que nem sempre sucede nos diversos TO”.

Na **questão 5.1** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁸⁴, **“Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?”**, comprova-se que existem movimentos financeiros em SIG que divergem daquela que é a realidade atual nas U/E/O no TN, pois uma FND tem FM, que é utilizado para 99% dos processos de despesa fazendo pagamentos extraorçamentais aos fornecedores, pois segundo a Tenente Diana Gonçalves, *“origina lançamentos extraorçamentais pelo Auxiliar de Finanças (tesoureiro) e lançamentos orçamentais feitos pelo Sargento da Contabilidade, culminando com o lançamento da fatura com recebedor divergente para a FND, de modo a ser repostado mensalmente o FM na conta do IGCP associada à FND”*. Conjuntamente, os militares do 2BIPARA são abonados com o suplemento de missão e o suplemento de missão de outras duas representações no TO do Kosovo, bem como o respetivo FM que cada uma destas representações tem ao seu dispor para a execução das suas tarefas. Existem ainda os movimentos relativos à Prestação de Contas dos Bares e PMC e PCA. O SIG nos TO ao nível do planeamento não preconizou grandes alterações mas contribuiu para redução dos FM existentes nos TO.

Por sua vez, intimamente ligada à questão anterior surge a **questão 5.2** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁸⁵, **“É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?”**, verifica-se que segundo o Tenente Coronel Álvaro Garcia *“a DFin ministra uma formação específica em função de cada TO”*, no entanto alguns entrevistados afirmam que se estivermos a falar operadores/utilizadores de uma Subsecção Financeira “normal” não existe necessidade de qualquer formação complementar, uma vez que basta ser conhecedor dos processos e ter experiência com o SIG, pois existe uma avolumada quantidade de lançamentos em SIG que são constante numa FND, o que requer alguma habilidade, conhecimento e experiência para ter a capacidade de resposta necessária ao cumprimento dos procedimentos e normativos vigentes.

Por sua vez, intimamente ligada às questões anteriores surge a **questão 5.3** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁸⁶, **“Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?”**, constata-se que a DFin promove uma sessão de esclarecimentos sobre a especificidade da atividade financeira numa FND, que é essencial

⁸⁴ Ver Apêndice I.9 e Apêndice K.9.

⁸⁵ Ver Apêndice I.10 e Apêndice K.10.

⁸⁶ Ver Apêndice I.11 e Apêndice K.11.

para compreender os processos e a complexidade dos mesmos, para além da Circular 01/15 da DFin que define todos os procedimentos necessários aos movimentos financeiros do SIG no TO. Existe ainda apoio técnico por parte da DFin e *“um contato permanente por parte do G8/CFT através dos meios de comunicação disponíveis no sentido de apoiar o S8 da Força”*, como afirma o Tenente Coronel Álvaro Garcia.

Por sua vez, intimamente ligada às questões anteriores surge a **questão 5.4** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁸⁷, **“Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?”**, verifica-se que face à informação disponibilizada e tendo em atenção os exemplos observados (Kosovo 2 missões e Lituânia uma missão) é suficiente, no entanto é importante ressaltar que é necessário que os elementos da célula S8 já tenham experiência com o SIG. O Major Urbano Correia afirma ainda que *“o sucesso do trabalho efetuado pelo S8 e os seus colaboradores em TO depende e muito do apoio prestado pelos G8 e pela DFin”*.

Na **questão 6.1** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁸⁸, **“Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?”**, contata-se que a grande alteração prende-se com o facto de ter acesso em tempo real à informação e dessa forma facilitar a mudança de contingente, confrontando saldos em SIG e saldos físicos com maior facilidade e celeridade, pois segundo o Major Urbano Correia *“o orçamento de ambas as FND (a que está a sair e a que está a entrar) encontra-se carregado em SIG no mesmo Centro Financeiro”*. Deste modo podemos concluir que o SIG preconizou profundas mudanças na mudança de contingente, desde logo por ser a mesma Divisão SIG com as mesmas Contas Bancárias, o que acarreta que seja necessário transitar os saldos de disponibilidades e de Terceiros devidamente justificados e separados. Também existe a necessidade de realizar os movimentos relacionados com os FM, fruto do ciclo do PLC, que obriga a que hajam saldos a regularizar após as disponibilidades regressarem à conta do IGCP repondo o valor do FM a devolver à DFin. Nas contas de terceiros é necessário saldar as contas relativas a bares.

Por sua vez, intimamente ligada à questão anterior surge a **questão 6.2** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁸⁹, **“Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?”**, verifica-se que veio potenciar o controlo e independência no encerramento das contas, facilitar no acerto dos saldos das contas em SIG,

⁸⁷ Ver Apêndice I.12 e Apêndice K.12.

⁸⁸ Ver Apêndice I.13 e Apêndice K.13.

⁸⁹ Ver Apêndice I.14 e Apêndice K.14.

fazendo corresponder os saldos em SIG com os saldos físicos, pois têm como referência os dados do SIG tornando assim todo o processo mais simples, rápido, fiável, facilmente documentável e verificável. No entanto o Capitão Mário Miguel afirma que *“em termos comparativos não se consegue avaliar uma melhoria, pois são procedimentos totalmente diferentes”* no entanto *“com a implementação do SIG a transição não é tão linear, são necessários uma série de procedimentos tendentes à clara identificação dos saldos por FND, (...) o mais importante é que agora se garante o total cumprimento do RAFE e POCP”*.

Na **questão 7.1** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁹⁰, **“Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?”**, contata-se que o FM tem de ser registado extraorçamentalmente: registo da entrada do FM no IGCP (no início da missão), registo diário todas as despesas e pagamentos, registo mensal da sua restituição e registo no final da missão da sua devolução. A principal alteração que isto originou foi, segundo a Major Carla Ramos, *“a possibilidade de diminuição do valor disponibilizado em FM no TO”*, uma vez que *“é a própria força que efetua todo o processo de despesa, daí o ciclo de reposição do FM ser muito menor do que do antecedente e daí haver uma tendência de diminuição do valor do FM”*.

Por sua vez, intimamente ligada à questão anterior surge a **questão 7.2** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁹¹, **“Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?”**, verifica-se que qualquer momento a informação do valor do FM está disponível aos vários escalões: S8, Cmdt da FND, G8 da Brigada, G8/CFT e DFin, pese embora o processo possa vir a ser melhorado, nesta fase tem a virtude de estabelecer essa harmonização. A grande vantagem consubstancia-se no facto de permitir reduzir significativamente o FM da Força no TO. No entanto, segundo a Major Carla Ramos *“o grande problema subsiste ainda na privação de utilização das dotações que ficam pendentes em FM no final do ano nas Forças (TO). Esta questão foi minimizada com a existência do SIG no TO, não obstante não foi possível dizimá-la”*.

Por sua vez, intimamente ligada às questões anteriores surge a **questão 7.3** do Guião de entrevista N.º 3 e 5⁹², **“Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?”**, averigua-se que

⁹⁰ Ver Apêndice I.15 e Apêndice K.15.

⁹¹ Ver Apêndice I.16 e Apêndice K.16.

⁹² Ver Apêndice I.17 e Apêndice K.17.

contribuíram para a harmonização e centralização dos processos, consequentemente, maior controlo, uma vez que a relevação contabilística do FM é imediata pela FND.

Na **questão 8.1** do Guião de entrevista N.º 5⁹³, **“Quais foram as grandes motivações que levaram à implementação do SIG?”**, constata-se que pelo simples facto de existir um S8 nos TO e havendo tecnologia para poder pôr o SIG a operar, já não se justificava não ter o SIG nos TO. Por sua vez, os procedimentos vigentes até à entrada do SIG no TO do Kosovo, para além de não serem eficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, não eram suficientes para assegurar um controlo efetivo, considerando que a UnOrg é que procedia à execução orçamental e respetiva relevação contabilística em SIG com base em mapas de custos mensais enviados pela FND. Esta relevação contabilística só efetuada após a conclusão dos processos, não garantindo a informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão. Com a implementação do SIG, procede-se à adesão ao Regime da Administração Financeira do Estado, consubstanciada no POCP e na adoção do regime de tesouraria única. No entanto o verdadeiro impulsionador foi a redução do montante do FM aliado ao facto de o SIG permitir ter uma visualização mais célere da execução orçamental das FND nos TO, quer para quem está nos TO, quer para quem está em TN.

Na **questão 8.2** do Guião de entrevista N.º 5⁹⁴, **“Quais considera ser as limitações do SIG em TO?”**, verifica-se que não existem limitações no SIG em TO que não existam no SIG em TN, uma vez que o SIG que opera nos TO é exatamente o SIG que opera no TN.

Na **questão 8.3** do Guião de entrevista N.º 5⁹⁵, **“Que melhorias no SIG considera serem relevantes ter em consideração para o futuro, das FND em TO?”**, constata-se que segundo a Major Carla Ramos *“a implementação da contabilidade analítica será mais um passo fundamental para a melhoria da informação em sistema relativa às FND (extensiva a toda o sistema existente em SIG)”*. Outra importante melhoria passaria por conseguir abranger todas as áreas de forma integrada, permitindo tirar total partido da aplicação. De ressaltar que todas estas melhorias não seriam apenas para o SIG nos TO, mas sim para toda a extensão deste ferramenta, ou seja, em TN e TO.

⁹³ Ver Apêndice K.18.

⁹⁴ Ver Apêndice K.19.

⁹⁵ Ver Apêndice K.20.

5.1.2. Conclusão das entrevistas

Antes da implementação do SIG nas FND existia um espaço temporal constituído por um ciclo trimestral, em que mensalmente o S8 organizava os processos realizados em Excel juntamente com as faturas relativas ao processo de despesa/receita do TO, e durante o mês seguinte (2º mês) enviava por correio à UnOrg em TN, que durante o 3º mês fazia o registo e a regularização contabilística em SIG. Este processo não era legalmente correto, era muito moroso e levava à constituição de FM elevados. A implementação do SIG permitiu terminar com esta realidade passando a ser as próprias FND a efetuar o registo dos processos de despesa em SIG, obrigando-se a dar cumprimento a todas as formalidades legais que se encontram definidas e estando a responsabilidade da execução orçamental centrada no Cmdt da Força no TO, diminuindo as probabilidades de erro. Esta nova realidade veio facilitar a execução orçamental, uma vez que a informação está disponível em tempo real, permitindo aos S8 ser mais eficazes e assertivos. O SIG nas FND permite aos Cmdts planear os compromissos futuros de forma mais eficaz e gerir de forma mais eficiente e eficaz dispondo do seu próprio orçamento, responsabilizando-os pela sua execução, o que potencia a tomada de decisão em TO. Conjuntamente com estas alterações, o facto de a informação contabilística ser em tempo real, de forma imediata e oportuna, permitindo o controlo de disponibilidades em cada item financeiro, origina uma melhor e mais célere tomada de decisão, quer em TO, quer à cadeia de comando em TN.

Ao nível da PMC e PCA, antes da implementação do SIG, os S8 eram apenas gestores do orçamento ao dispor do seu Cmdt, responsabilizando-se pela execução da despesa em TO e aconselhamento do Cmdt, sendo que a única responsabilidade na PMC e PCA era a organização física de todos os processos de despesa, pois no que concerne à execução orçamental, nomeadamente PMC e PCA, era obrigação da UnOrg em TN. Atualmente, com o SIG nos TO, é a própria FND a elaborar a PMC e a PCA, necessitando de conhecimentos técnicos na operação da ferramenta SIG e na execução de todos os processos, saber analisar os mapas dele extraído, e conhecimento elevado sobre legislação em vigor aplicável às forças no TO. Neste contexto torna-se essencial que sejam Oficiais de ADMIL a desempenhar as funções de S8, pois são os elementos melhor preparados para operar esta ferramenta no TO pois recebem formação específica sobre as duas áreas técnicas imprescindíveis para estas situações: a formação em SIG (na ótica do utilizador) e a informação relativa ao enquadramento legal. Qualquer outra solução não oferece as mesmas

garantias de qualidade e poderá envolver desnecessários riscos, permitindo dessa forma justificar e obter o retorno da formação recebida na AM.

Nos procedimentos de mudança de contingente antes da implementação do SIG, cada contingente possuía a sua própria conta dos bares, orçamento e tesouraria não existindo nenhum tipo de passagem, sendo apenas necessário mudar a titularidade da conta bancária, garantir que a última transferência para TN punha a conta do FM com resto zero e definir o momento em que as faturas correntes eram lançadas. O SIG nos TO, preconizou profundas alterações na mudança de contingente, uma vez que o orçamento da FND que está a sair e o orçamento da FND que está a entrar, encontram-se carregados em SIG no mesmo Centro Financeiro, possuindo a mesma Divisão SIG com as mesmas Contas Bancárias. Existe ainda a necessidade de realizar os movimentos relacionados com os FM e saldar as contas relativas a bares. Conclui-se que o SIG garante o total cumprimento do RAFE e POCP e potencia o controlo e independência no encerramento das contas, facilitando no acerto dos saldos das contas em SIG.

O FM antes da implementação do SIG, era definido três vezes a dotação mensal, sendo enviado para o TO antes da projeção da força. Durante a fase de sustentação no TO, o S8 era responsável por enviar as faturas à UnOrg que era posteriormente repostas consoante as faturas apresentadas. No final da missão, a soma do último grupo de faturas apresentado à UnOrg e o dinheiro existente na conta da FND, tinha que dar o valor do FM, sendo o FM existente na conta da FND transferido posteriormente para Portugal.

Face às entrevistas efetuadas, é possível concluir que as principais motivações que levaram à implementação do SIG nas FND foram a redução do montante do FM, uma visualização mais célere da execução orçamental das FND nos TO, quer para quem está nos TO, quer para toda a sua cadeia de comando em TN, a adesão ao Regime da Administração Financeira do Estado, consubstanciada no POCP e na adoção do regime de tesouraria única.

Relativamente a limitações do SIG nas FND, foi possível apurar que não existem limitações do SIG em TO que não existam em TN. Este facto permite constatar que as possíveis melhorias a conceber ao SIG nos TO, serão as mesmas a fazer ao SIG em TN, constituindo-se como possíveis melhorias a implementação da contabilidade analítica e a integração de todas as áreas do SIG, permitindo tirar total partido desta ferramenta.

5.2. Análise SWOT

Numa tentativa de apresentar de forma consolidada e categorizada as principais caracterizações obtidas através da realização desta investigação, aliado ao objetivo de analisar e identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e vulnerabilidades da implementação do SIG nas FND, foi elaborada uma análise SWOT, conforme o Quadro 2, com base nas informações recolhidas por via dos inquéritos por entrevistas. Esta análise procura relacionar e sistematizar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno relativo à implementação do SIG. A Análise SWOT procura confrontar os pontos fortes e pontos fracos da implementação do SIG, com as oportunidades e ameaças do ambiente.

Quadro 2 - Análise SWOT à implementação do SIG nas FND

Análise Interna		
Análise Externa		
	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> - Cmdt da FND é o responsável pela execução orçamental permitindo um planeamento dos compromissos futuros de forma mais eficaz e gerir o orçamento de forma mais eficiente e eficaz. - Informação disponível em tempo real permite aos S8 serem mais eficazes e assertivos no aconselhamento ao Cmdt. - Informação contabilística em tempo real, de forma imediata e oportuna, origina uma melhor e mais célere tomada de decisão em TO e para toda cadeia de comando em TN. 	<ul style="list-style-type: none"> - De forma a melhorar a informação disponível permitindo uma melhor eficiência na gestão dos recursos, é imprescindível a implementação da Contabilidade Analítica, algo que se tem vindo a trabalhar, mas que se tem revelado moroso. - Os processos de mudança de contingente são tecnicamente mais complexos que os anteriores ao SIG, no entanto permitem o total cumprimento do RAPE e POCP.
Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> - De forma a tirar total partido da ferramenta SIG, é necessário abranger todas as áreas do SIG de forma integrada, revelando-se ainda um obstáculo difícil de ultrapassar. - De forma a garantir qualidade e reduzir a possibilidade de riscos desnecessários, é importante que sejam nomeados Oficiais na função de S8 que sejam de ADMIL, com formação na AM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Missões que possuem execução em mais do que um ano económico (e.g. Kosovo) são obstáculo em termos orçamentais. - O elevado volume de trabalho a que a célula de finanças ficou sujeita, obrigou à introdução de mais um elemento.

Fonte: Elaboração própria.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta é a última parte do presente trabalho de investigação e enquadra-se na fase conclusiva do mesmo. Deste modo e de forma sequencial, proceder-se-á à averiguação das HI e posteriormente dar-se-á resposta às QI derivadas da QC da presente investigação. Faremos referência ao cumprimento dos objetivos que foram propostos na fase exploratória, sendo respondido à questão central, face às respostas às questões derivadas.

Neste capítulo são ainda apresentadas as limitações que condicionaram a investigação, bem como algumas sugestões para futuras investigações.

Verificação das Hipóteses

A confirmação ou refutação das hipóteses às questões de investigação será efetuada com base na análise efetuada às entrevistas e através da recolha de dados da revisão de literatura.

Relativamente à HI 1, **“A harmonização permitiu uma constante visualização da informação orçamental, possibilitando saber em cada rubrica a parcela do orçamento que já foi utilizada, e a que ainda falta utilizar, facilitando a execução orçamental”**, esta é confirmada, pela análise de resultados das questões 2.1 e 2.2 do Guião de Entrevista N.º 1, das questões 2.1 e 2.2 dos Guiões de Entrevista N.º 3, 4 e 5 e da revisão de literatura, confirmando que face à disponibilidade da informação orçamental em tempo real, a uma perceção mais rápida relativamente às despesas que se têm nos TO, permite o controlo de disponibilidades, das entradas de orçamento provenientes de CEL, dos saldos de clientes, fornecedores, etc. através de um leque de mapas que analisam e auxiliam a execução orçamental.

No que concerne à HI 2, **“Existindo acesso à informação da execução orçamental em tempo oportuno, permite-lhes tomar decisões sobre uma base sustentada”**, é confirmada através da análise de resultados das questões 3.1 e 3.2 do Guião de Entrevista N.º 1, das questões 3.1 e 3.2 dos Guiões de Entrevista N.º 3, 4 e 5, da questão 3.3 dos Guiões de Entrevista N.º 3 e 5, das questões 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6 do Guião de Entrevista N.º 4 e pela

revisão de literatura, confirmando que face ao fornecimento de informação com relevância contabilística em tempo oportuno e imediato, fiável, garante maior transparência aos atos de gestão praticados.

No que respeita à HI 3, **“É necessário o Mestrado em Administração Militar da Academia Militar”**, é confirmada pela análise de resultados das questões 4.1, 4.2 e 4.3 do Guião de Entrevista N.º 1 e das questões 4.1, 4.2 e 4.3 dos Guiões de Entrevista N.º 3 e 5, certificando que os Oficiais com este mestrado são os elementos melhor preparados para operar em TO, uma vez que recebem formação específica sobre as duas áreas técnicas imprescindíveis para estas situações: a formação em SIG (na ótica do utilizador) e a informação relativa ao enquadramento legal, sendo que qualquer outra solução não oferece as mesmas garantias de qualidade e poderá envolver desnecessários riscos.

No que concerne à HI 4, **“Na fase de aprontamento da força, o Oficial de Finanças (S8) prepara-se para a contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO”**, é confirmada pela análise de resultados da questão 5.1 do Guião de Entrevista N.º 1, das questões 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4 dos Guiões de Entrevista N.º 3 e 5 e da revisão de literatura, confirmando que a DFin promove uma sessão de esclarecimentos sobre a especificidade da atividade financeira numa FND, revelando-se essencial para compreender os processos e a complexidade dos mesmos.

Relativamente à HI 5, **“A informação disponibilizada pelo SIG permite que os procedimentos de mudança de contingente sejam executados de forma mais célere e verdadeira”**, é confirmada pela análise de resultados da questão 6.1 do Guião de Entrevista N.º 1, das questões 6.1 e 6.2 dos Guiões de Entrevista N.º 3 e 5 e da revisão de literatura, certificando que o facto de ter acesso em tempo real à informação facilita a mudança de contingente no acerto dos saldos das contas em SIG, confrontando saldos em SIG e saldos físicos com maior facilidade e celeridade. Torna todo o processo mais simples, rápido, fiável, facilmente documentável e verificável garantindo o total cumprimento do RAPE e POCP.

No que respeita à HI 6, **“O SIG tornou a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio mais simplificada”**, esta é infirmada, pela análise de resultados das questões 7.1 do Guião de Entrevista N.º 1, das questões 7.1, 7.2 e 7.3 dos Guiões de Entrevista N.º 3 e 5 e da revisão de literatura, uma vez que as alterações provocadas na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do FM pela implementação do SIG, aumentaram significativamente todo o trabalho da célula de Finanças da FND do Kosovo, pois todo o processo relacionado com o FM tem de ser

registado extraorçamentalmente: registo no início da missão, registo de todas as despesas e pagamentos, reposição do FM e entrega do FM no final da missão.

Resposta às Questões de Investigação

No que concerne à QI 1, **“De que forma a harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio facilitar a execução orçamental?”**, importa referir que atualmente é a própria FND que efetua o registo em SIG dos processo de despesa, estando obrigada a dar cumprimento a todas as formalidades legais definidas, sendo a responsabilidade da execução orçamental do Cmdt da FND. Esta nova realidade veio facilitar a execução orçamental, uma vez que a informação está disponível em tempo real permitindo ter uma perceção mais célere relativamente às despesas que se têm nos TO. Isto permite aos S8 ser mais eficazes e assertivos através da extração dos mais variados mapas que analisam e auxiliam a execução orçamental, apesar de obrigar a mudar procedimentos e a reorganizar internamente a Secção Financeira reforçando a secção financeira com mais um graduado.

No que respeita à QI 2, **“De que forma a harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?”**, verifica-se que o facto de a responsabilidade da execução orçamental pertencer ao Cmdt da FND veio potenciar a tomada de decisão. A informação gerada pelo SIG tem enorme interesse e relevância para o Cmdt pois possibilita saber em tempo real o controlo de disponibilidades em cada item financeiro, espelhando as possibilidades orçamentais e evitando possíveis incumprimentos. As melhorias sentidas são o controlo sobre as dotações disponíveis e celeridade nos processos e obtenção da informação potenciando o processo de tomada de decisão desde o Cmdt da FND até aos mais altos escalões em TN, dada a informação patrimonial e orçamental ser em tempo real, de forma imediata e oportuna.

Relativamente à QI 3, **“Qual o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual?”**, são necessários conhecimentos de contabilidade e auditoria financeira para ter um espírito crítico sobre a execução orçamental, conhecimento elevado relativo ao enquadramento legal e conhecimentos sobre o funcionamento da plataforma do SIG. Deste modo, torna-se imprescindível que sejam Oficiais de ADMIL pois é essencial ter um S8 com o máximo de formação e conhecimento possível, uma vez que o aconselhamento ao Cmdt de um FND reveste-se de alguns aspetos técnicos que têm que ser adaptados às normas e regras existentes

em TN. Qualquer outra solução não oferece as mesmas garantias de qualidade e poderá envolver desnecessários riscos.

No que respeita à QI 4, **“Qual a formação complementar promovida para a contabilização dos movimentos financeiros em SIG específicos dos TO?”**, importa referir a FND tem ao seu dispor um FM, que o utiliza para 99% dos processos de despesa, fazendo pagamentos extraorçamentais aos fornecedores, o que origina lançamentos extraorçamentais pelo Auxiliar de Finanças e lançamentos orçamentais pelo Sargento da Contabilidade, culminando com o lançamento da fatura com recebedor divergente para a FND. Concomitantemente, abona-se o suplemento de missão aos militares da FND e o suplemento de missão de outras representações que possam estar presentes no TO, bem como o respetivo FM que cada uma destas representações tem ao seu dispor para a execução das suas tarefas. Deste modo, existe uma sessão de esclarecimento de dois dias para os S8/FND e Auxiliar de Finanças na DFin com os elementos da RGFC/DFin, e em TO promove apoio técnico através de *e-mail* ou contacto telefónico.

Relativamente à QI 5, **“Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente”**, constata-se que antes da implementação do SIG não havia grandes trocas de processos entre contingentes, pois cada contingente que entrava tinha o seu próprio FM, contas dos bares, orçamento e tesouraria, não existindo nenhum tipo de passagem. Era apenas necessário mudar a titularidade da conta bancária, garantir que a última transferência para TN punha a conta do FM com resto zero e definir o momento em que as faturas correntes foram lançadas.

Com o SIG existiram profundas mudanças na troca de contingente, desde logo por ser a mesma Divisão SIG com as mesmas contas, o que leva a que os procedimentos adotados devem validar e garantir que o Diário-Razão-Balancete apresenta saldo nulo para todas as classes, que não existem saldos em cofre e bancos, exceto nas contas do balcão virtual, e que os titulares das contas bancárias da força foram alterados para os titulares da força que entra no TO. Fruto do ciclo do PLC, existe a necessidade de regularizar saldos após as disponibilidades regressarem à conta do IGCP, E.P.E., repondo o valor do FM atribuído à força na conta da RGFC da DFin.

Deste modo, conclui-se que a grande alteração prende-se com o facto de ter acesso em tempo real à informação, confrontando saldos em SIG e saldos físicos com maior facilidade e celeridade, melhorando os procedimentos de mudança de contingente e tornando assim todo o processo mais simples, rápido, fiável, facilmente documentável e verificável.

No que concerne à QI 6, **“Que alterações trouxe o SIG na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?”**, verifica-se que antes do SIG nos TO, o FM era constituído por um certo valor (três vezes a dotação mensal) e todos os meses apresentava as faturas à UnOrg em TN, sendo esta responsável por executar o seu registo em SIG, que posteriormente era repostado de acordo com as faturas apresentadas. No final, a soma entre o ultimo grupo de faturas apresentado à UnOrg e o dinheiro existente na conta, teria que dar o valor do FM. Com o SIG nos TO, todo o processo relacionado com o FM foi alterado: registo do FM em SIG no início da missão por parte da RGFC, reconstituição mensal do FM, liquidação do FM no final do ano económico e reconstituição no início do ano económico seguinte, e reposição/liquidação/extinção do FM no final da missão na conta bancária do IGCP, E.P.E. da RGFC da DFin. Estas alterações permitiram uma redução do FM, uma vez que este é repostado todos os meses através do PLC, contribuindo para a harmonização e centralização dos processos, consequentemente, maior controlo.

Resposta à Questão Central

Constituindo-se como objetivo primordial da investigação, esta desenvolveu-se com o princípio responder à QC: **“Quais são as limitações e potencialidades que a implementação da ferramenta SIG nos TO preconizou no desempenho das funções de S8?”**. Analisando esta questão superficialmente, é possível referir que as potencialidades que a implementação do SIG preconizou foram a redução do montante de FM, adesão ao Regime da Administração Financeira do Estado, consubstanciada no POCP e na adoção do regime de tesouraria única, visualização mais célere da execução orçamental nos TO, quer para quem está nos TO, quer para quem está em TN, através de relatórios de melhor qualidade, potenciando dessa forma o processo de tomada de decisão. Relativamente a limitações da sua implementação, podemos afirmar que não existem, uma vez que as limitações do SIG em TO são as mesmas que em TN, que são a inexistência da contabilidade analítica no SIG e o facto desta ferramenta de gestão não abranger todas as áreas de forma integrada, como supostamente deveria ser, não se constituindo como um verdadeiro ERP.

Grau de cumprimento dos objetivos

No que concerne aos objetivos específicos por nós estabelecidos nesta investigação considera-se que foram também alcançados, verificando-se através da análise das várias

entrevistas, que através dos dados deles obtidos, alicerçados pelos conceitos teóricos explanados na revisão de literatura, tornou possível confirmar e infirmar as HI, assim como responder às QI.

Relativamente ao objetivo geral que visa identificar as limitações e potencialidades que a implementação da ferramenta SIG nos TO provocou no desempenho das funções de S8 da presente investigação foi atingido com sucesso possibilitando apurar as várias potencialidades da implementação desta ferramenta, bem como demonstrar as limitações, não da sua implementação, mas sim do SIG como ferramenta de gestão das Forças Armadas impossibilitando que se estabeleça como um verdadeiro ERP.

Limitações da investigação

Durante a elaboração deste trabalho de investigação surgiram várias condicionantes que afetaram a sua realização. Neste contexto, face à presente investigação debater sobre uma ocorrência atual, existem ainda poucos militares com conhecimento alargado sobre o tema em questão. Este facto foi agravado face a alguns dos entrevistados se encontrarem no Kosovo no momento da realização das entrevistas.

Recomendações para futuras investigações

Com base na análise das entrevistas e posterior resposta às QI, nomeadamente à QI 6, poderá ser interessante para futuras investigações, efetuar o estudo sobre a implementação da Contabilidade Analítica no SIG no âmbito das FND. Outra vertente que advém da análise das entrevistas resposta à QI 6, que se poderia constituir como futura investigação, seria o estudo das vantagens da integração das plataformas distintas do SIG do MDN, nomeadamente ao nível do planeamento e da execução, e das consequências que a inexistência dessa integração trazem para as Forças Armadas, enquanto utilizadores do SIG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

- Amaral, D. F. (1987). *Curso de Direito Administrativo, Vol. I*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1.^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Barbosa da Silva (1995). *Management Público – Reforma da Administração Financeira do Estado*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Caiado, A. P., Silveira, O. & Fernandes, M. J. (2007). *Contabilidade Pública*. Lisboa: Câmara do Técnicos Oficiais de Contas.
- Caiado, A. P. & Pinto, A. C. (2002). *Manual do plano oficial de contabilidade pública*. Lisboa: Áreas Editora.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação* (3.^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Fortin, M. F. & Salgueiro, N. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Franco, A. L. S. (1988). *Finanças Públicas e Direito Financeiro*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Franco, A. S. (1995). *Finanças Públicas e Direito Financeiro, Vol. I* (4.^a edição – 2.^a reimpressão). Coimbra: Livraria Almedina.
- Gomes, A., Carvalho, J., Ribeiro, N. & Nogueira, S. (2007). *O Balance Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Monteiro, Sónia Maria da Silva (2013). *Manual de Contabilidade Financeira*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.

- North Atlantic Treaty Organization [NATO] (2015). *AAP-06 – NATO Glossary Of Terms and Definitions (English And French)*. Nato Standardization Office.
- Oliveira, T. D. (2007). *Teses e Dissertações - Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Pereira, P. T., Afonso, A., Arcanjo, M. & Santos, J. C. (2012). *Economia e Finanças Públicas* (4º edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lisboa: Lidel.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.
- Silva, A. & Pinto, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Lidel.

Dissertações de Mestrado

- Araújo, J. M. P. (2005). *A Implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública e dos Planos Sectoriais os Serviços Autónomos da Administração Central: Estudo e Análise*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão, Braga.
- Bem-Haja, R. R. C. (2015). *Qualidade do Serviço e Recursos Humanos*. Relatório de Estágio, Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Fernandes, P. J. P. (2010). *O Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional: Concepção de um Modelo de Contabilidade Analítica para o Exército*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Administração Militar, Academia Militar, Lisboa.

- Ferreira de Sá, A. I. (2012). *O Papel do Fundo de Maneio das Pequenas e Médias Empresas*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Finanças Empresariais, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior dos Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde.
- Nogueira, S. P. S. (2005). *A Contabilidade Pública em Portugal: proposta de um plano oficial de contabilidade único*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Contabilidade e Administração, Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão, Braga.
- Silva, D. A. B. (2011). *A Gestão Orçamental nos Serviços e Fundos Autónomos – A FCTUC*. Relatório de Estágio, Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Artigos em Revistas ou Jornais

- Caiado, A. P. (1998). O Plano oficial de contabilidade pública. In Aspectos inovadores. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, n.º 398, pp. 256-259.
- Carvalho, J. B. (1998). O plano oficial de contabilidade pública (POCP) - análise e perspectivas futuras. *Jornal do Técnico e Contas e da Empresa*. N.º 397, 234-239.
- Pou Díaz, J. (1995). Concepto de la contabilidad pública. In Intervención General de la Administración del Estado (ed.), *Manual de Contabilidad Pública*. 27-50. Madrid. Ministerio de Hacienda.
- Santareno, A. (1997). Das partidas dobradas de 1761 ao plano oficial de contabilidade pública de 1997. *Crónica da contabilidade pública portuguesa*.
- Tsai, B. H. & Chou, S. B. (2015). Application of Multiple Output Data Envelopment Analysis in Interpreting Efficiency Improvement of Enterprise Resource Planning in Integrated Circuit Firms. In *The Journal of Developing Areas*, Tennessee State University, College of Business, Council of the Republic of China, Taiwan

Artigo em Atas de congressos/conferências

Alves, M. & Teixeira, A. (2003). O valor na contabilidade pública em Portugal e Espanha - estudo comparativo. In *Transparencia empresarial y sociedad del conocimiento do XII Congreso da Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* (p. 197). Cádiz: AECA. Acedido em 4 de abril de 2016 em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=500499>.

Legislação

Academia Militar (2015). *NEP n.º 520/4ª*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.

Academia Militar (2016). *NEP n.º 522/1ª*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.

Assembleia da República [AR] (1990). Lei n.º 8/90 de 20 de fevereiro: Bases da Contabilidade Pública. *Diário da República*. 1ªSérie, n.º43, 685 - 687.

Assembleia da República [AR] (2001). Lei n.º 91/2001 de 20 de agosto: Lei de Enquadramento Orçamental. *Diário da República*. 1ªSérie-A, n.º192, 5352-5369.

Assembleia da República [AR] (2012). Lei n.º 8/2012 de 21 de fevereiro: Compromissos e Pagamentos em Atraso. *Diário da República*. 1ªSérie, n.º37, 826-828.

Direção de Finanças [DFin] (2013a). Circular n.º 01/2013 de 03 de janeiro de 2013: Sistema Financeiro do Exército. Lisboa: Direção de Finanças.

Direção de Finanças [DFin] (2013b). Circular n.º 03/2013 de 15 de janeiro de 2013: Prestação Mensal de Contas. Lisboa: Direção de Finanças.

Direção de Finanças [DFin] (2015a). Circular n.º 01/2015 de 09 de janeiro de 2015: Implementação do Sistema Integrado de Gestão nas Forças Nacionais Destacadas. Lisboa: Direção de Finanças.

Direção de Finanças [DFin] (2015b). Circular n.º 02/2015 de 09 de fevereiro de 2015: Prestação de Contas do Exército ao Tribunal de Contas. Lisboa: Direção de Finanças.

- Exército Português (2014). Diretiva n.º 143/CEMGFA/14 de 22 de agosto de 2014: Atribuições e Responsabilidades na preparação e emprego de Elementos e de Forças do Exército que se possam constituir como Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Exército Português (2015a). Diretiva n.º 05/CEME/15 de 19 de janeiro de 2015: Prestação de Contas do Exército ao Tribunal de Contas. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Exército Português (2015b). Diretiva n.º 030/CEMGFA/15 de 8 de julho de 2015: Processo de Planeamento das Forças Nacionais Destacadas. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Exército Português. (2015c). Publicação Doutrinária do Exército (PDE) – 0-42-00 Apoio Administrativo-Logística ao Elementos e às Forças do Exército em missão fora do Território Nacional. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional [MDN].
- Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2005). Norma Portuguesa 4041 - Informação e Documentação: Terminologia Arquivística. Conceitos Básicos.
- Ministério das Finanças (1992). Decreto-lei n.º 155/92 de 28 de julho: Regime de Administração Financeira do Estado. *Diário da República*. 1ªSérie-A, nº172, 3502-3509.
- Ministério das Finanças (1997). Decreto-Lei n.º232/1997 de 3 de setembro: Plano Oficial de Contabilidade Pública. *Diário da República*. 1ªSérie-A, nº203, 4594 - 4638.
- Ministério das Finanças (2012). Decreto-Lei n.º200/2012 de 27 de agosto: Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – IGCP, E. P. E. *Diário da República*. 1ªSérie, nº165, 4703 - 4710.
- Presidência da República (1976). Constituição da República Portuguesa de 10 de abril de 1976. *Diário da República*. 1ªSérie, nº86, 738-775.

Sites Consultados

- Exército (2016). FND/KFOR. In *Portal do Exército*. Acedido a 15 de abril de 2016 em <http://www.exercito.pt/SITES/FNDKOSOVO/Paginas/default.aspx>.

Direção-Geral do Orçamento [DGO] (2016). Visão e Missão. In *Portal da Direção - Geral do Orçamento*. Acedido a 4 de maio de 2016 em <http://www.dgo.pt/dgo/Paginas/Missao-e-Visao.aspx>

APÊNDICES

Apêndice A: Mapa resumo das entrevistas

Quadro 3 - Mapa resumo das entrevistas

<i>Entrevistado</i>	<i>Data</i>	<i>Local</i>	<i>Formato</i>	<i>Realização</i>	<i>Justificação</i>
#1 – Ten Diana Gonçalves	18/04/2016	Pristina (Kosovo)	Doc. Word	Realizada	
#2 – TCor Jorge Ferreira	22/04/2016	Braga	Doc. Word	Realizada	
#3 – TCor Francisco Sousa	25/04/2016	Pristina (Kosovo)	Doc. Word	Realizada	
#4 – Maj Urbano Correia	26/04/2016	Funchal	Doc. Word	Realizada	
#5 – Cap Mário Miguel	26/04/2016	Santa Margarida da Coutada	Doc. Word	Realizada	
#6 – Maj Hélder Reis	27/04/2016	Lisboa	Áudio	Realizada	
#7 – TCor Álvaro Garcia	02/05/2016	Amadora	Doc. Word	Realizada	
#8 – Maj Nuno Dias	02/05/2016	Póvoa de Varzim	Doc. Word	Realizada	
#9 – Maj Carla Ramos	02/05/2016	Lisboa	Doc. Word	Realizada	
#10 Maj Nina Martins	11/05/2016	Lisboa	Áudio	Realizada	
#11 Ten Paulo Fernandes	s.d.	s.l.	s.f.	Não Realizada	Sem resposta da entidade a entrevistar.
#12 TCor Paulo Cordeiro	s.d.	s.l.	s.f.	Não Realizada	Sem resposta da entidade a entrevistar.
#13 – Cap Lé	s.d.	s.l.	s.f.	Não Realizada	Sem resposta da entidade a entrevistar.
#14 – TCor Carlos Macieira	s.d.	s.l.	s.f.	Não Realizada	Sem resposta da entidade a entrevistar.
#15 – TCor Pedro Teixeira	s.d.	s.l.	s.f.	Não Realizada	Sem resposta da entidade a entrevistar.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice B: Guião de Entrevista N.º 1 – Entrevista aos S8 que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO:

A presente entrevista adquire relevância na medida em que o seu desenvolvimento é crucial para a prossecução do Trabalho de Investigação Aplicada em questão, subordinado ao tema “*Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança*”.

Procuramos obter com esta entrevista semiestruturada determinados dados fulcrais, bem como o esclarecimento de assuntos intimamente ligados ao tema em questão. O seu propósito último prende-se com a obtenção de dados referentes à implementação do SIG nos Teatros de Operações, o caso específico das Forças Nacionais Destacadas no Kosovo, nomeadamente as alterações que este trouxe às funções atribuídas ao Oficial de Finanças (S8). No entanto, o cerne da questão prende-se com a averiguação das potencialidades e limitações referentes à utilização do sistema SIG, recente implementado pelas Forças Nacionais Destacadas do Exército.

Em suma, de forma a estruturar a nossa entrevista e a seguir um rumo lógico, procuramos dividi-la nos seguintes blocos temáticos:

1. **Bloco A: Execução Orçamental;**
2. **Bloco B: Processo de Tomada de Decisão;**
3. **Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual;**
4. **Bloco D: Movimentos financeiros, específicos dos TO;**
5. **Bloco E: Procedimentos de mudança de contingente;**
6. **Bloco F: Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio.**

<u>Caracterização do entrevistado</u>
--

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1.1. Nome: | 1.2. Posto: |
| 1.3. U/E/O: | 1.4. Local: |
| 1.5. Data: | 1.6. Hora de Início: |
| 1.7. Hora de Fim: | |

GUIÃO DE ENTREVISTA

<u>Bloco A: Execução Orçamental</u>
--

- 2.1. Como descreveria a execução orçamental, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?
- 2.2. De que forma era obtida a informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente, antes da implementação do SIG?

<u>Bloco B: Processo de Tomada de Decisão</u>
--

- 3.1. Como descreveria o processo de tomada de decisão, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?
- 3.2. Na sua opinião, julga que as alterações nos procedimentos contabilísticos trazidas pela implementação do SIG nos TO, fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado? Porquê?

<u>Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual</u>
--

- 4.1. Qual considera ser o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?
- 4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

4.4. Como descreveria a PMC e PCA em TO, sem utilização do SIG, comparativamente com a PMC e PCA utilizando o SIG?

Bloco D: Movimentos financeiros, específicos dos TO

5.1. Existiam movimentos financeiros, específicos dos TO?

5.2. Era necessária formação complementar a nível contabilístico para exercer as funções financeiras num TO?

5.3. Se sim, existia mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelavam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros, específicos dos TO?

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Como descreveria os procedimentos de mudança de contingente, antes da implementação do SIG nos TO?

6.2. Considera que a implementação do SIG alterações veio melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Sucintamente, como descreveria a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio antes da implementação do SIG?

7.2. Quais considera serem as alterações ao nível da execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio após a implementação do SIG?

7.3. Considera que essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

8.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

Muito Obrigado pela Disponibilidade e Colaboração.

Rui Conceição

Asp Al ADMIL

Apêndice C: Guião de Entrevista N.º 2 – Entrevista aos Cmdts que estiveram no Kosovo antes da implementação do SIG



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO:

A presente entrevista adquire relevância na medida em que o seu desenvolvimento é crucial para a prossecução do Trabalho de Investigação Aplicada em questão, subordinado ao tema “*Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança*”.

Procuramos obter com esta entrevista semiestruturada determinados dados fulcrais, bem como o esclarecimento de assuntos intimamente ligados ao tema em questão. O seu propósito último prende-se com a obtenção de dados referentes à implementação do SIG nos Teatros de Operações, o caso específico das Forças Nacionais Destacadas no Kosovo, nomeadamente as alterações que este trouxe às funções atribuídas ao Oficial de Finanças (S8). No entanto, o cerne da questão prende-se com a averiguação das potencialidades e limitações referentes à utilização do sistema SIG, recente implementado pelas Forças Nacionais Destacadas do Exército.

Em suma, de forma a estruturar a nossa entrevista e a seguir um rumo lógico, procuramos dividi-la nos seguintes blocos temáticos:

1. Bloco A: Execução Orçamental;

2. Bloco B: Processo de Tomada de Decisão;

Caracterização do entrevistado

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1.1. Nome: | 1.2. Posto: |
| 1.3. U/E/O: | 1.4. Local: |
| 1.5. Data: | 1.6. Hora de Início: |
| 1.7. Hora de Fim: | |

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

- 2.1. Como descreveria a execução orçamental, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?
- 2.2. De que forma era obtida a informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente, antes da implementação do SIG?

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

- 3.1. Como descreveria o processo de tomada de decisão, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?
- 3.2. No seu entender, julga que as alterações nos procedimentos contabilísticos trazidas pela implementação do SIG nos TO, fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado? Porquê?
- 3.3. Como descreveria a sua ação de comando, sem a utilização de uma ferramenta como o SIG?
- 3.4. No seu entender, como acha que o SIG veio apoiar a gestão de recursos para o cumprimento da missão?
- 3.5. Enquanto Comandante da KTM/KFOR como se sentia para tomar decisões no TO não possuindo uma ferramenta como o SIG?
- 3.6. De que forma, o facto de depender do Regimento de origem para os processos de despesa e receita, lhe dificultava o controlo e conhecimento da situação financeira?
- 4.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

Muito Obrigado pela Disponibilidade e Colaboração.

Rui Conceição

Asp Al ADMIL

Apêndice D: Guião de Entrevista N.º 3 – Entrevista aos S8 que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO:

A presente entrevista adquire relevância na medida em que o seu desenvolvimento é crucial para a prossecução do Trabalho de Investigação Aplicada em questão, subordinado ao tema “*Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança*”.

Procuramos obter com esta entrevista semiestruturada determinados dados fulcrais, bem como o esclarecimento de assuntos intimamente ligados ao tema em questão. O seu propósito último prende-se com a obtenção de dados referentes à implementação do SIG nos Teatros de Operações, o caso específico das Forças Nacionais Destacadas no Kosovo, nomeadamente as alterações que este trouxe às funções atribuídas ao Oficial de Finanças (S8). No entanto, o cerne da questão prende-se com a averiguação das potencialidades e limitações referentes à utilização do sistema SIG, recente implementado pelas Forças Nacionais Destacadas do Exército.

Em suma, de forma a estruturar a nossa entrevista e a seguir um rumo lógico, procuramos dividi-la nos seguintes blocos temáticos:

1. Bloco A: Execução Orçamental;

2. **Bloco B: Processo de Tomada de Decisão;**
3. **Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual;**
4. **Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO;**
5. **Bloco E: Procedimentos de mudança de contingente;**
6. **Bloco F: Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio.**

<u>Caracterização do entrevistado</u>
--

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1.1. Nome: | 1.2. Posto: |
| 1.3. U/E/O: | 1.4. Local: |
| 1.5. Data: | 1.6. Hora de Início: |
| 1.7. Hora de Fim: | |

GUIÃO DE ENTREVISTA

<u>Bloco A: Execução Orçamental</u>
--

- 2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?
- 2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

<u>Bloco B: Processo de Tomada de Decisão</u>
--

- 3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?
- 3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?
- 3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

<u>Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual</u>
--

- 4.1. Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?
- 4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?
- 4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção

Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO

- 5.1. Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?**
- 5.2. É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?**
- 5.3. Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?**
- 5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?**

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

- 6.1. Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?**
- 6.2. Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?**

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

- 7.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?**
- 7.2. Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?**
- 7.3. Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?**
- 8.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?**

Muito Obrigado pela Disponibilidade e Colaboração.

Rui Conceição

Asp Al ADMIL

Apêndice E: Guião de Entrevista N.º 4 – Entrevista aos Cmdts que estiveram no Kosovo após a implementação do SIG



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO:

A presente entrevista adquire relevância na medida em que o seu desenvolvimento é crucial para a prossecução do Trabalho de Investigação Aplicada em questão, subordinado ao tema “*Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança*”.

Procuramos obter com esta entrevista semiestruturada determinados dados fulcrais, bem como o esclarecimento de assuntos intimamente ligados ao tema em questão. O seu propósito último prende-se com a obtenção de dados referentes à implementação do SIG nos Teatros de Operações, o caso específico das Forças Nacionais Destacadas no Kosovo, nomeadamente as alterações que este trouxe às funções atribuídas ao Oficial de Finanças (S8). No entanto, o cerne da questão prende-se com a averiguação das potencialidades e limitações referentes à utilização do sistema SIG, recente implementado pelas Forças Nacionais Destacadas do Exército.

Em suma, de forma a estruturar a nossa entrevista e a seguir um rumo lógico, procuramos dividi-la nos seguintes blocos temáticos:

1. Bloco A: Execução Orçamental;

2. Bloco B: Processo de Tomada de Decisão;

Caracterização do entrevistado

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1.1. Nome: | 1.2. Posto: |
| 1.3. U/E/O: | 1.4. Local: |
| 1.5. Data: | 1.6. Hora de Início: |
| 1.7. Hora de Fim: | |

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

- 2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?
- 2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

- 3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão nos TO?
- 3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?
- 3.3. De que forma o SIG veio melhorar a ação de comando?
- 3.4. De que forma o SIG veio apoiar a gestão de recursos para o cumprimento da missão?
- 3.5. Enquanto Comandante da KTM/KFOR sentiu-se mais confiante para tomar decisões no TO possuindo as mesmas ferramentas que o SIG oferece em TN?
- 3.6. De que forma, o facto de não depender do Regimento de origem para os processos de despesa e receita, confere-lhe maior controlo e conhecimento da situação financeira?
- 4.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

Muito Obrigado pela Disponibilidade e Colaboração.

Rui Conceição

Asp Al ADMIL

Apêndice F: Guião de Entrevista N.º 5 – Entrevista ao EME, CFT e DFin



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO:

A presente entrevista adquire relevância na medida em que o seu desenvolvimento é crucial para a prossecução do Trabalho de Investigação Aplicada em questão, subordinado ao tema “*Fluxo de Informação Financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Sociocrítica em contexto de mudança*”.

Procuramos obter com esta entrevista semiestruturada determinados dados fulcrais, bem como o esclarecimento de assuntos intimamente ligados ao tema em questão. O seu propósito último prende-se com a obtenção de dados referentes à implementação do SIG nos Teatros de Operações, o caso específico das Forças Nacionais Destacadas no Kosovo, nomeadamente as alterações que este trouxe às funções atribuídas ao Oficial de Finanças (S8). No entanto, o cerne da questão prende-se com a averiguação das potencialidades e limitações referentes à utilização do sistema SIG, recente implementado pelas Forças Nacionais Destacadas do Exército.

Em suma, de forma a estruturar a nossa entrevista e a seguir um rumo lógico, procuramos dividi-la nos seguintes blocos temáticos:

- 1. Bloco A: Execução Orçamental;**
- 2. Bloco B: Processo de Tomada de Decisão;**

3. Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual;
4. Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO;
5. Bloco E: Procedimentos de mudança de contingente;
6. Bloco F: Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio.
7. Bloco G – Considerações Gerais do SIG nas FND

Caracterização do entrevistado

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1.1. Nome: | 1.2. Posto: |
| 1.3. U/E/O: | 1.4. Local: |
| 1.5. Data: | 1.6. Hora de Início: |
| 1.7. Hora de Fim: | |

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

- 2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?
- 2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

- 3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão nos TO?
- 3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?
- 3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

- 4.1. Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?
- 4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO

5.1. Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

5.2. É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?

5.3. Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?

6.2. Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

7.2. Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

7.3. Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

Bloco G – Considerações Gerais do SIG nas FND

8.1. Quais foram as grandes motivações que levaram à implementação do SIG?

8.2. Quais considera ser as limitações do SIG em TO?

8.3. Que melhorias no SIG considera serem relevantes ter em consideração para o futuro, das FND em TO?

9.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

Muito Obrigado pela Disponibilidade e Colaboração.

Rui Conceição

Asp Al ADMIL

Apêndice G: Transcrição das Entrevistas

Apêndice G.1: Entrevista ao atual S8 do 2BIPara/FND/KFOR no TO do Kosovo.

Entrevistado nº: 1

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. Nome:** Diana Paula Martins Gonçalves
- 1.2. Posto/:** Tenente ADMIL
- 1.3. Funções:** S8 do 2BIPara/FND/KFOR
- 1.4. U/E/O:** 2BIPARA/KTM/KFOR
- 1.5. Local:** Pristina (Kosovo)
- 1.6. Data:** 18-04-2016
- 1.7. Hora de Início:** 18H00
- 1.8. Hora de Fim:** 19H00

GUIÃO DE ENTREVISTA

<u>Bloco A: Execução Orçamental</u>
--

2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?

R: A implementação do SIG nas FND veio, sem dúvida, facilitar a execução orçamental. A informação está disponível em tempo real, o que nos permite ser mais eficientes e assertivos na execução propriamente dita, bem como no apoio da decisão do Cmdt da KTM/KFOR. Os procedimentos em vigor anteriormente, através do envio de mapas de custos à Secção Logística (SecLog) da Unidade Organizadora (UnOrg), não garantiam um controlo efetivo.

2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

R: Como referi anteriormente, o SIG é importantíssimo no apoio da tomada de decisão do Cmdt da FND. Para além de termos o total conhecimento das necessidades da força no Teatro de Operações (TO), sabemos em tempo real o nosso limite para colmatar essas mesmas necessidades. Sabemos de forma imediata o controlo de disponibilidades, as entradas de orçamento provenientes de CEL, os saldos de clientes, fornecedores, enfim, toda a informação que a ferramenta SIG nos possibilita vislumbrar.

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?

R: Sim, veio potenciar a tomada de decisão dada a informação contabilística ser em tempo real, de forma imediata e oportuna.

3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?

R: Todo o processo de despesa, desde a manifestação da necessidade até ao lançamento da fatura, é feito no TO. A informação gerada pelo sistema permite saber em tempo real o controlo de disponibilidades em cada item financeiro. Esta informação é a que tem maior interesse e se torna mais relevante para o Cmdt da KTM. A própria Prestação Mensal de Contas se consubstancia como fundamental para a tomada de decisão. A implementação do SIG nas FND veio possibilitar, ainda, a redução do fundo de maneo de 150.000€ para 80.000€, sendo o valor submetido a PLC reposto mensalmente para a conta no IGCP.

3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

R: As melhorias permitidas nos processos resumem-se em duas palavras: controlo e celeridade. Controlo sobre as dotações disponíveis e celeridade nos processos e obtenção da informação.

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

4.1. Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?

R: *Não existe necessidade de conhecimento técnico acrescido ao que é necessário em Território Nacional (TN). A maior ou menor capacidade e maior ou menor conhecimento advém da experiência dos elementos em questão.*

4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

R: *Não considero imprescindível ser Oficial de ADMIL. Considero imprescindível que, se não for Oficial de ADMIL, tenha o Curso de Chefes de Subsecção Financeira e experiência mínima de dois anos. Os processos que lidamos no TO em relação ao processamento da despesa são semelhantes aos efetuados nas diferentes UEO em TN, mas em maior escala e com maior fluxo.*

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

R: *O curso por si só não dota a pessoa dos conhecimentos necessários. Desde que juntamente com o curso tenham experiência e provas dadas de cumprimento da legalidade, da regularidade financeira e da economia, eficiência e eficácia numa UEO, creio que é suficiente. Como referi anteriormente, a maior ou menor capacidade e maior ou menor conhecimento advém da experiência do Oficial em questão ou dos seus subordinados.*

Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO

5.1. Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: *Sim, existem movimentos financeiros em SIG que divergem daquela que é a realidade atual nas UEO no TN.*

A FND tem ao seu dispor um fundo de maneio, que o utiliza para 99% dos processos de despesa, fazendo pagamentos extraorçamentais aos fornecedores a pronto em numerário. Este facto origina lançamentos extraorçamentais pelo Auxiliar de Finanças (tesoureiro) e lançamentos orçamentais feitos pelo Sargento da Contabilidade, culminando com o lançamento da fatura com recebedor divergente para a FND, de modo a ser repostado mensalmente o fundo de maneio na conta do IGCP associada à FND.

Cumulativamente, abonamos o suplemento de missão aos militares do 2BIPARA e o suplemento de missão de outras duas representações neste TO, bem como o respectivo fundo de maneiio que cada uma destas representações tem ao seu dispor para a execução das suas tarefas.

5.2. É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?

R: Não é necessária formação complementar. É necessário sim, ser conhecedor dos processos e já ter experiência com o SIG. A avolumada quantidade de lançamentos em SIG são constante numa FND, o que requer alguma habilidade, conhecimento e experiência para ter a capacidade de resposta necessária ao cumprimento dos procedimentos e normativos vigentes.

5.3. Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

R: A DFin promove uma sessão de esclarecimentos sobre a especificidade da atividade financeira numa FND, que é essencial para compreender os processos e a complexidade dos mesmos.

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: A formação/sessão de esclarecimentos por si só não é suficiente. Como já referi anteriormente, creio que é necessário os elementos da célula S8 já terem experiência com o SIG. Esse é o cenário desejável.

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?

R: A grande alteração prende-se com o facto de ter acesso em tempo real à informação e dessa forma facilitar a mudança de contingente, confrontando saldos em SIG e saldos físicos com maior facilidade e celeridade. Em termos de processamento e/ou tarefas na mudança de contingente, creio que nada veio alterar.

6.2. Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

R: Sim. Veio potenciar o controlo e independência no encerramento das contas, facilitar no acerto dos saldos das contas em SIG, fazendo corresponder os saldos em SIG com os saldos físicos.

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

R: *A implementação do SIG no TO veio centralizar a diversidade dos processos nas mesmas pessoas. Tudo o que referi anteriormente aplica-se também ao registo do fundo de maneio.*

7.2. Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Sim. Permite obviamente controlo dos processos e essencialmente estarmos informados a todo o instante qual o ponto de situação em SIG.*

7.3. Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Sim, contribuíram para a harmonização e centralização dos processos, consequentemente, maior controlo.*

8.2. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: *Gostaria de agradecer a oportunidade de contribuir para o teu Trabalho de Investigação. Quero, ainda, dar-te os parabéns pela escolha do tema, pois considero bastante atual e pertinente. Por último, desejo-te os maiores sucessos académicos!*

Apêndice G.2: Entrevista ao atual 2º Cmdt do Regimento de Cavalaria n.º 6, Cmdt do GAM/FND/KFOR entre abril e outubro de 2015 no TO do Kosovo (primeiro Cmdt com o SIG)

Entrevistado n.º: 2

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. Nome:** Jorge Filipe da Silva Ferreira
- 1.2. Posto:** Tenente Coronel
- 1.3. Funções:** 2º Cmdt do Regimento de Cavalaria n.º 6, Cmdt do GAM/FND/KFOR entre abril e outubro de 2015
- 1.4. U/E/O:** Regimento de Cavalaria n.º 6

- 1.5. **Local:** Braga
- 1.6. **Data:** 22Abr16
- 1.7. **Hora de Início:** 10:30
- 1.8. **Hora de Fim:** 11:45

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?

R: É difícil responder a esta questão, uma vez que desde o início da nossa missão no Kosovo que utilizamos o SIG (fomos a primeira FND a implementar o SIG num TO!), no seguimento do preconizado na Circular 01/2015 de 09Fev15 da DFin. A percepção é de que o SIG facilita a execução orçamental, apesar de obrigar a mudar procedimentos e a reorganizar internamente a Secção Financeira.

2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

R: A utilização do SIG permite ao Cmdt no TO (bem como a toda a cadeia de Comando no Território Nacional) aceder em tempo oportuno e imediato à informação contabilística, permitindo ainda a reconstituição mensal do Fundo de Maneio de uma forma quase instantânea e independente, o que permite ao Cmdt planear de uma forma mais eficaz os compromissos futuros e a gerir de forma eficaz e eficiente.

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?

R: Consideramos que sim (pela experiência vivenciada com a utilização do SIG) apesar de não termos comparação com o processo de tomada de decisão sem o SIG. O SIG é uma ferramenta que permitindo obter a informação em tempo real e que permite ainda ao escalão superior fazer de forma automática a reconstituição do fundo de maneio do TO, potencia o processo de tomada de decisão ao espelhar as possibilidades orçamentais sem qualquer constrangimento.

3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?

R: *Os procedimentos implementados foram, desde a assunção da responsabilidade no TO, os relacionados com o SIG. O que potencia o processo de tomada de decisão é a existência de uma ferramenta de gestão que dá em tempo oportuno e imediato toda a informação contabilística necessária.*

3.3. De que forma o SIG veio melhorar a ação de comando?

R: *Fornecendo informação com relevância contabilística em tempo oportuno e imediato e garantindo ainda maior transparência aos atos de gestão praticados.*

3.4. De que forma o SIG veio apoiar a gestão de recursos para o cumprimento da missão?

R: *Tendo conhecimento em tempo real dos recursos disponíveis, dos compromissados e tendo certo que assim que fossem efetuados os procedimentos em SIG, o fundo de maneo, seria reconstituído, permite efetuar um planeamento e execução fiáveis e oportunos.*

3.5. Enquanto Cmdt da KTM/KFOR sentiu-se mais confiante para tomar decisões no TO possuindo as mesmas ferramentas que o SIG oferece em TN?

R: *Continuando a afirmar que é impossível comparar, posso afirmar que me senti bastante confiante ao implementar e utilizar o SIG, sabendo que a transparência, fiabilidade, e oportunidade da informação contabilística em tempo real, me permitiriam gerir de forma eficaz e eficiente os recursos atribuídos e de uma forma automática manter toda a cadeia de comando informada sobre a utilização dos recursos que era feita no TO.*

3.6. De que forma, o facto de não depender do Regimento de origem para os processos de despesa e receita, confere-lhe maior controlo e conhecimento da situação financeira?

R: *Qualquer Cmdt prefere ser autónomo na gestão dos seus recursos, pois assim pode definir prioridades e alocar os recursos necessários a cada atividade (sem depender da aprovação de terceiros) sabendo que a realização depende apenas do seu próprio planeamento.*

4.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: *Em relação ao contingente anterior (que não utilizou o SIG no TO) houve necessidade de reforçar a secção financeira do GAM/KFOR com mais um graduado, uma vez que ao contrário do que sucede em TN (pelo menos na minha Unidade) no TO é necessário lançar em SIG os procedimentos orçamentais e também os*

extraorçamentais (para reposição do Fundo de maneiio). Atendendo a que era a primeira vez que se utilizava o SIG reforçou-se esta seção com um graduado.

Apêndice G.3: Entrevista ao atual Cmdt do 2BIPara/FND/KFOR no TO do Kosovo

Entrevistado nº: 3

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. Nome:** Francisco Manuel de Almeida Sousa
- 1.2. Posto:** TCOR
- 1.3. Funções:** Cmdt do 2BIPara/FND/KFOR
- 1.4. U/E/O:** desde 07ABR16 2BIPara/FND/KFOR
- 1.5. Local:** Campo Slim Lines / Pristina (Kosovo)
- 1.6. Data:** 25ABR16
- 1.7. Hora de Início:** 18h00
- 1.8. Hora de Fim:** 18h45

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?

R: Na verdade não tenho ponto de comparação, uma vez que apenas conheço a realidade da harmonização dos procedimentos contabilísticos através da atualização da ferramenta SIG.

2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

R: Sendo o SIG uma ferramenta de harmonização dos procedimentos contabilísticos utilizada durante a execução orçamental do 2BIPara/FND/KFOR, a informação que me é fornecida é essencial para o controlo orçamental e tem muito a ver também com o rigor e a capacidade de trabalho da própria secção financeira.

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?

R: *Julgo que mais do que potenciar a tomada de decisão, a ferramenta SIG normaliza os procedimentos e evita possíveis incumprimentos. Por si só a ferramenta SIG não potencia o processo de tomada de decisão, tal advém da necessidade imperativa de executar a despesa, sendo esta alicerçada na consciencialização da existência de verba que por sua vez é escrutinada pela secção financeira e balizada pelo enquadramento legal existente.*

3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?

R: *Como referi anteriormente não possuo termo comparativo. A única realidade que conheço é a utilização da ferramenta SIG.*

3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

R: *Como referi anteriormente não possuo termo comparativo. A única realidade que conheço é a utilização da ferramenta SIG.*

3.4. De que forma o SIG veio apoiar a gestão de recursos para o cumprimento da missão?

R: *Nada a referir.*

3.5. Enquanto Comandante da KTM/KFOR sentiu-se mais confiante para tomar decisões no TO possuindo as mesmas ferramentas que o SIG oferece em TN?

R: *Sem dúvida que as ferramentas que permitem um maior controlo e harmonização são mais-valia em todas as situações. O simples facto da mesma ferramenta ser utilizada em TO e TN, facilita o conhecimento e a formação adequada dos militares que a utilizam. No entanto reafirmo, que mais importante do que uma ferramenta de controlo é a capacidade profissional dos militares que integram a secção financeira.*

3.6. De que forma, o facto de não depender do Regimento de origem para os processos de despesa e receita, confere-lhe maior controlo e conhecimento da situação

financeira?

R: Uma FND para todos os efeitos funciona administrativamente como um regimento de origem. O Cmdt da FND possui praticamente as mesmas competências de um Cmdt Regimental. Não faria qualquer sentido que o processo de despesa e receita fosse feito por alguém que não está presente no TO. Uma força nacional destacada em cumprimento de uma missão não pode estar dependente da tomada de decisão de um Cmdt que não está no terreno. Sendo a missão um imperativo, a existência de verbas e movimentação de verbas (despesas e receitas) acaba por ser uma consequência e uma realidade inevitável, para tal é essencial que o Cmdt da FND tenha o controlo e conhecimento total da situação financeira.

4.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Agradeço a oportunidade e desejo os maiores sucessos.

Apêndice G.4: Entrevista ao atual G4 e G8 da Zona Militar da Madeira, S8 do GAM/FND/KFOR entre abril e outubro de 2015 no TO do Kosovo (primeiro S8 com o SIG)

Entrevistado nº: 4

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. Nome:** Urbano Teixeira Correia
- 1.2. Posto:** Major ADMIL
- 1.3. Funções:** G4 e G8 da Zona Militar da Madeira, S8 do GAM/FND/KFOR entre abril e outubro de 2015
- 1.4. U/E/O:** Quartel-General da Zona Militar da Madeira
- 1.5. Local:** Funchal
- 1.6. Data:** 26Abr16
- 1.7. Hora de Início:** 10:30
- 1.8. Hora de Fim:** 11:30

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?

R: Sim, abandonou-se o Excel como ferramenta primordial para os mapas de execução orçamental e com o SIG permitiu-se explorar a potencialidade do mesmo na extração dos mais variados mapas de apoio à decisão.

2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

R: O SIG apresenta um leque de mapas que auxiliam e permitem analisar a execução orçamental de forma mais abrangente, se quisermos, mais específica, essa informação precisa e atualizada.

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?

R: Sim e a todos os níveis. Desde o Cmdt da FND até aos mais altos escalões.

3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?

R: O SIG permite a relevação contabilística da informação em tempo oportuno e imediato, permitindo o processo de tomada de decisão mais célere.

3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

R: Uma resposta mais célere e eficaz às solicitações efetuadas ao TN.

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

4.1. Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?

R: *É necessário conhecer a ferramenta SIG e saber analisar os mapas extraídos do mesmo. A DFin possui normativo específico sobre o assunto que auxilia a elaboração das referidas prestações de contas.*

4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

R: *Não acho que seja imprescindível. Pois isso era tirar o crédito aos restantes militares de outro serviço ou arma, contratado ou QP, que são chefes de subsecções financeiras das unidades em TN, pois a PMC e da PCA, no TO é feita nos mesmos moldes que em TN.*

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

R: *Não conheço em pormenor os conteúdos do curso, mas se a formação de base dos militares for relacionado com administração e/ou finanças acredito que é meio caminho andado para que consiga desempenhar as funções de S8. Claro que só com o trabalho do dia-a-dia é que se consegue inteirar de todas as pormenores e situações relacionadas com o trabalho do S8. E cada unidade tem um pormenor ou outro que difere das restantes. O normativo da DFin enquadra de uma forma excelente tudo o que o S8 necessita para as suas funções.*

Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO

5.1. Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: *Sim. Relativamente ao Fundo de Maneio e aos pagamentos pelo mesmo (extraorçamental).*

5.2. É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?

R: *Não foi necessária formação complementar, mas sim uma reunião de trabalho ou sessão de esclarecimento de dúvidas na DFin com os elementos da RGFC/DFin.*

5.3. Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

R: *Sim. A DFin através da circular 01/15 define todos os procedimentos necessários aos movimentos financeiros do SIG no TO.*

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: *Sim.*

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?

R: *O orçamento de ambas as FND (a que está a sair e a que está a entrar) encontra-se carregado em SIG no mesmo Centro Financeiro. Também existe a necessidade de realizar os movimentos relacionados com os Fundos de Maneio. Nas contas de terceiros é necessário saldar as contas relativas a bares (264150..), outros movimentos relacionados com os Fundos de Maneio da Célula das Informações Militares e do Senior Português, etc.*

6.2. Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

R: *Acho que sim. Porque permite de uma forma mais transparente e clara efetuar a passagem da pasta. Os saldos e todo o histórico fica registado em SIG, o que permite ajudar a força que está a entrar no TO, caso tenha dúvidas de como proceder relativamente a determinado movimento ou aquisição.*

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

R: *Essencialmente muito trabalho. Todo o processo relacionado com o Fundo de Maneio tem de ser registado extraorçamentalmente: registo do fundo de maneio (no início da missão), todas as despesas e pagamentos, reposição do fundo de maneio e entrega do fundo de maneio (no final da missão).*

7.2. Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Sim. A qualquer momento a informação do valor do FM está disponível aos vários escalões: S8, Cmdt da FND, G8 da Brigada, G8/CFT e DFin. Permitiu uma redução do FM uma vez que este é repostos todos os meses com a libertação de créditos (PLC).*

7.3. Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registro Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Sim.*

8.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: *Sim. O sucesso do trabalho efetuado pelo S8 e os seus colaboradores em TO depende e muito do apoio prestado pelos G8 e pela DFin, a quem endereço os meus agradecimentos pelo apoio que recebi.*

Apêndice G.5: Entrevista ao atual Oficial da Secção de auditoria financeira e prestação de contas, adjunto para a auditoria, do RGO da DFin, S8 do GAM/FND/KFOR entre setembro de 2011 e março de 2012 e do 2BIMec/FND/KFOR entre outubro de 2015 e abril de 2016 no TO do Kosovo (S8 antes e após a implementação do SIG)

Entrevistado nº: 5

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. Nome:** Mário Sérgio Oliveira Miguel
- 1.2. Posto:** Capitão ADMIL
- 1.3. Funções:** Oficial do RGO da DFin, S8 do 2BIMec/FND/KFOR entre outubro de 2015 e abril de 2016 no TO do Kosovo
- 1.4. U/E/O:** DFin (em diligência no 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado)
- 1.5. Local:** Santa Margarida da Coutada
- 1.6. Data:** 26Abr16
- 1.7. Hora de Início:** 10:00
- 1.8. Hora de Fim:** 11:00

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?

R: A execução orçamental antes da implementação do SIG não obedecia a quaisquer regras, apenas não se podia ultrapassar o plafond disponível, neste sentido a execução orçamental era mais fácil, ou seja, executava-se e só à posteriori, mediante elaboração de Mapas de Custo, se efetuava a execução orçamental por Classificação Económica (pela totalidade da CE e não por fatura). Com a implementação do SIG passou a haver as mesmas regras que todas as UEO têm, prévio cabimento orçamental e prévio compromisso por despesa.

2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

R: Aqui está uma grande diferença e melhoria, com a implementação do SIG a FND passou a ser autónoma e independente em termos orçamentais e passou a dispor de toda a informação orçamental em tempo oportuno, imediato até. Com o acesso disponível e imediato a toda a informação orçamental consegue-se apoiar a tomada de decisão. O Cmdt passa a dispor do seu orçamento e passou a ser o responsável pela sua execução, deixou de depender da Unidade Organizadora para a execução orçamental.

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?

R: O SIG enquanto ferramenta de gestão, tem inúmeras potencialidades, naturalmente que com a sua implementação no TO do Kosovo temos acesso a muita informação, que já mais seria possível com o sistema anterior.

3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?

R: *Os procedimentos vigentes até à entrada do SIG no TO do Kosovo, para além de não serem eficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, não eram suficientes para assegurar um controlo efetivo, considerando que a Unidade Organizadora é que procedia à execução orçamental e respetiva relevação contabilística em SIG com base em mapas de custos mensais enviados pela FND. Esta relevação contabilística, para além de ser efetuada de forma global (com base nos mapas de custos), só era efetuada após a conclusão dos processos, não garantindo a informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão.*

3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

R: *O acesso à informação patrimonial e orçamental potêcia a tomada de decisão, também na atribuição de CEL passa a estar automaticamente no nosso Orçamento, não necessitando de passar pela Unidade Organizadora.*

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

4.1. Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?

R: *Terá de ter a formação adequada ao desempenho da função.*

4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

R: *Na minha opinião é importante para o Serviço de ADMIL que sejam apenas Oficiais de ADMIL a desempenhar essas funções. Não obstante, nas Unidades existem militares de todos os tipos de Especialidade a desempenhar as funções de Adjunto Financeiro...*

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

R: *Não sei porque não tenho noção do que lá é ministrado, mas se existe o curso deve ser a formação necessária pois é para essa finalidade que ele é dado.*

Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO

5.1. Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: *Existem particularidades no TO, nomeadamente a utilização do Fundo de Maneio, que naturalmente implica registos contabilísticos específicos, tudo o resto é igual a uma UEO.*

5.2. É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?

R: *Se estivermos a falar operadores/utilizadores de uma SubSecção Financeira “normal” não vejo necessidade de qualquer formação complementar.*

5.3. Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

R: *Nada a referir.*

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: *Nada a referir.*

<u>Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente</u>

6.1. Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?

R: *O SIG trouxe profundas mudanças na troca de contingente, começa desde logo por ser a mesma Divisão SIG com as mesmas contas e ter as mesmas duas Contas Bancárias, o que acarreta que seja necessário transitar os saldos de disponibilidades e de Terceiros devidamente justificados e separados. Também acarreta, que Fruto do ciclo do PLC, haja saldos a regularizar após as disponibilidades regressarem à conta do IGCP repondo o valor do Fundo de Maneio a devolver à DFin.*

6.2. Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

R: *Em termos comparativos não se consegue avaliar uma melhoria, pois são procedimentos totalmente diferentes. Antes da implementação do SIG, a FND executava despesa e devolvia no fim da missão o remanescente do Fundo de Maneio. Com a implementação do SIG a transição não é tão linear, são necessários uma série de procedimentos tendentes à clara identificação dos saldos por FND. Independentemente*

da melhoria ou grau de dificuldade o importante é que agora se garante o total cumprimento do RAFE e POCP.

<p><u>Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio</u></p>

7.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

R: Antes da implementação do SIG o registo era feito pela Unidade Organizadora, com a implementação do SIG é a FND que regista a entrada no IGCP, regista diariamente a sua execução, mensalmente regista a sua restituição e no final da missão regista a sua devolução.

7.2. Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: Estas alterações são novas, antes do SIG não eram feitas pela FND. O registo das diferentes fases do FM, com a implementação do SIG no TO, passa a ser obrigatória na medida em que tem de se registar os movimentos da conta 264181200.

7.3. Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: Sim, desta maneira a relevação contabilística do Fundo de Maneio é imediata pela FND, mas não é só a Conta do FM, todas as outras contas encontram-se saldadas e corretamente espelhadas conforme a realidade.

8.1. Quais foram as grandes motivações que levaram à implementação do SIG?

R: Os procedimentos vigentes até à entrada do SIG no TO do Kosovo, para além de não serem eficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, não eram suficientes para assegurar um controlo efetivo, considerando que a Unidade Organizadora é que procedia à execução orçamental e respetiva relevação contabilística em SIG com base em mapas de custos mensais enviados pela FND. Esta relevação contabilística, para além de ser efetuada de forma global (com base nos mapas de custos), só era efetuada após a conclusão dos processos, não garantindo a informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão.

Com a implementação do SIG da Defesa Nacional (SIG/DN), procede-se à adesão ao Regime da Administração Financeira do Estado (RAFE)⁹⁶, consubstanciada no Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP)⁹⁷ e na adoção do regime de tesouraria única.

8.2. Quais considera ser as limitações do SIG em TO?

R: Não havendo impedimentos à utilização do SIG no TO, havendo recursos humanos habilitados a operar com esta ferramenta, garante-se assim uma total autonomia e responsabilização na execução orçamental das verbas destinadas à FND, mas sobretudo a relevação contabilística da informação em tempo oportuno e imediata, permitindo uma redução no Fundo de Maneio (FM) atribuído, através da reconstituição do FM de forma instantânea e independente.

8.3. Que melhorias no SIG considera serem relevantes ter em consideração para o futuro, das FND em TO?

R: O SIG, enquanto sistema integrado de gestão, em termos de vantagens só podem ser reconhecidas quando ele é integrado, o que não é o caso, nem no TO do Kosovo nem em TN, isto é, quando se inicia um processo que independentemente de desencadear fluxos financeiros, patrimoniais ou orçamentais se consiga gerir integralmente, aí se tira uma grande vantagem de um ERP, por isso é um sistema integrado, se não for para isso não valia a pena investir numa plataforma deste género, bastava ter a contabilidade organizada e a contabilidade analítica. Se existe esta plataforma, que consegue abranger todas as áreas de forma integrada, só se obterá uma real vantagem quando se implementar isso, mesmo assim estando alguns módulos dispersos, existem vantagens na sua utilização, simplesmente não se tira total partido da aplicação, porque cada módulo trabalha uma área específica.

A maior dificuldade na implementação do SIG e cumprimento das suas regras continua a ser uma resistência à mudança, falta de vontade em querer integrar e reconhecer uma determinada mais-valia nesta integração/implementação e atualmente continuamos a não ver essa sensibilidade nem essa preocupação, o que vai acontecendo naturalmente, mas com enormes consequências.

9.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Não.

⁹⁶ Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho.

⁹⁷ Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de setembro.

Apêndice G.6: Entrevista ao Coordenador de Área da Direção de Recursos do EME

Entrevistado nº: 6

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. Nome:** Hélder José Carimbo dos Reis
- 1.2. Posto:** Major ADMIL
- 1.3. Funções que desempenha:** Coordenador de Área da Direção de Recursos do EME
- 1.4. U/E/O:** EME
- 1.5. Local:** Lisboa
- 1.6. Data:** 27 de abril de 2016
- 1.7. Hora de Início:** 10:50
- 1.8. Hora de Fim:** 11:30

GUIÃO DE ENTREVISTA

<u>Bloco A: Execução Orçamental</u>
--

2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?

R: No processo anterior ao SIG ser implementado, existia um ciclo trimestral em que as faturas vinham dos TO e posteriormente eram processadas nas UnOrg. Com esta implementação do SIG nos TO, permitiu que passasse tudo a ser contabilizado e a grande mais-valia que trouxe foi o facto de se ter uma perceção mais rápida relativamente às despesas que se têm nos TO, e diminuir os montantes de FM. Antes da implementação do SIG, o processo era todo realizado em excel para que posteriormente estes documentos juntamente com as faturas fossem enviados para Portugal para serem processados em SIG por outro militar, enquanto atualmente as despesas passaram a ser processadas logo no TO e em tempo real, o que veio facilitar a execução orçamental, uma vez que todo o processo tornou-se mais célere.

2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

R: A partir do momento em que o SIG foi implementado, especificamente sobre a informação que dá apoio ao comando do contingente, não existiram grandes alterações, porque quando um contingente vai para uma missão é atribuído um determinado orçamento, e o adjunto financeiro faz, à semelhança de um adjunto financeiro de uma U//E/O, reportes mensais ou periódicos para o Cmdt, de forma a dar o ponto de situação da execução orçamental. Isto já acontecia mesmo sem a existência do SIG em TO, pois quando o Adjunto Financeiro vai executar as despesas, quer no período antecedente ao SIG, quer agora, os reportes mensais ou periódicos eram dados igualmente aos Cmdts. Concluindo, para o Cmdt em si não existiram grandes alterações, pois não é o Cmdt que vai ao SIG procurar a informação relativa à execução orçamental, que por sua vez, pede ao Adjunto Financeiro para que este disponibilize a informação que pretende, ou seja, existindo SIG ou não, o S8 terá que disponibilizar um relatório. Com o SIG, torna-se mais fácil para o S8 retirar do SIG uma relatório atual (e.g. Mapa de Execução da Despesa), mas enquanto reporte para o Cmdt acabam por não existir alterações significativas.

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão nos TO?

R: A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, não veio potenciar o processo de tomada de decisão nos TO, uma vez que a vantagem do SIG nos TO é essencialmente contabilística, harmonizando os procedimentos realizados na Direção de Finanças, de forma a ter um controlo mais efetivo da situação financeira nos TO. Desta forma, acaba por trazer mais vantagens para o General Cmdt do CFT pois conseguem perceber e ter informação do que se está a passar naquele momento na força. No entanto, como irás realizar entrevistas aos Cmdts das forças, certamente eles poderão identificar mais-valias, pois lidaram diretamente com o SIG enquanto Cmdts da Força.

3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?

R: Nada a referir.

3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

R: *Nada a referir.*

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

4.1. Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?

R: *Penso que atualmente com a implementação do SIG, as funções realizadas por um adjunto financeiro de uma U/E/O relativamente à PMC e PCA são exatamente idênticas comparativamente com as que se realizam nos TO. Uma vez que existem Oficiais de outras armas ou serviços que tiram o Curso de Chefes de Subsecção Financeira e juntamente com a experiência que vão adquirindo ao longo do tempo, conseguem cumprir as suas tarefas dentro dos limites legais, não vejo qualquer limitação para que qualquer adjunto financeiro de uma U/E/O possa desempenhar essas funções. Desta forma, podemos concluir que é possível qualquer adjunto financeiro desempenhar as mesmas funções mas em TO.*

4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

R: *Nada a referir.*

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

R: *Nada a referir.*

Bloco D – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

5.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

R: *O SIG nos TO ao nível do planeamento acabou por não trazer grandes alterações, porque este planeamento é feito de acordo com as normas do EMGFA, e é através do enquadramento dessas diretivas específicas que é elaborado o planeamento das verbas para as FND. O SIG deu um grande contributo na redução dos FM existentes nos TO,*

pois era algo que se estava a tentar combater à já algum tempo. Esta redução era importante, pois antes da implementação do SIG, para que fosse possível ter dinheiro líquido nos TO, funcionava-se com um ciclo trimestral, em que as faturas eram elaboradas num mês, vinham no segundo mês para o TN, e o terceiro mês eram contabilizadas e regularizadas nos PLC. Todo este ciclo fazia com que tivesse de existir uma liquidez para poder combater todos estes três meses. É importante realçar que o processo normal dos FM, quando se chegava ao final do ano, um FM implicava que se perdesse aquele dinheiro na execução orçamental desse ano, porque com um ciclo trimestral nunca se conseguia regularizar o FM a 31 de Dezembro, nem mesmo quando os períodos eram alargados até 7 de Janeiro do ano seguinte. Os FM só eram regularizados, sensivelmente entre Fevereiro e Março, sendo esses montantes devolvidos ao Tesouro como não executados, tendo que ser executado posteriormente uma RNAP (Reposição Não Abatida no Pagamento). Ou seja, estamos a falar que por exemplo na KFOR os montantes de FM estavam na ordem dos 150.000,00€, sendo que já se sabia que quando se chegasse ao final do ano, o Exército iria perder esse montante, não os 150.000,00€ na totalidade, porque se tentava reduzir um pouco esse valor, mas sensivelmente 100.000,00€ por conta da existência dos FM. Foi esta adversidade que levou à aceleração da implementação do SIG nos TO, pois o SIG permitiu que o ciclo passasse de trimestral para um ciclo mensal, permitindo assim que os FM fossem muito mais reduzidos, estando atualmente em montantes entre os 30.000,00€ e os 50.000,00€. Esta é no meu entender a grande mais-valia que a implementação do SIG nos TO trouxe.

5.2. É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?

R: Nada a referir.

5.3. Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

R: Nada a referir.

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: Nada a referir.

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?

R: *Nada a referir.*

6.2. Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

R: *Nada a referir.*

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

R: *Nada a referir.*

7.2. Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Nada a referir.*

7.3. Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Nada a referir.*

Bloco E – Considerações Gerais do SIG nas FND

8.1. Quais foram as grandes motivações que levaram à implementação do SIG?

R: *Para além da redução do montante do FM que foi o verdadeiro grande impulsionador, outra grande mais-valia foi o facto de o SIG permitir ter uma visualização mais célere da execução orçamental nos TO, quer para quem está nos TO, quer para quem está em TN, por exemplo, permite ao General Cmdt do CFT ter acesso à informação financeira atual e real das suas forças subordinadas que estão no TO. O facto do FM antes da implementação do SIG ter um ciclo trimestral, fazia com que a informação não fosse tão atual quanto desejado, por exemplo para saber da situação financeira de Fevereiro teriam de esperar sensivelmente dois meses. Outra motivação foi o facto de existir um Oficial de Finanças nos TO e havendo tecnologia para poder pôr o SIG a operar já não se justificava não ter o SIG nos TO.*

8.2. Quais considera ser as limitações do SIG em TO?

R: Não considero que existam limitações do SIG nos TO, pois uma limitação poderia ser a deficiência das vias de comunicação, nomeadamente a internet para fazer a informação chegar ao TN, mas face à tecnologia que existe atualmente esse acaba até por ser uma potencialidade.

8.3. Que melhorias no SIG considera serem relevantes ter em consideração para o futuro, das FND em TO?

R: Não vejo nenhuma melhoria a fazer no SIG, uma vez que as melhorias que se fizessem ao SIG nos TO, seriam as mesmas que se fariam ao SIG no TN, uma vez que o SIG que opera nos TO é exatamente o SIG que opera no TN.

9.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Não tenho nada a acrescentar.

Apêndice G.7: Entrevista ao G8 do CFT

Entrevistado nº: 7

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. **Nome:** Álvaro Marcos Almeida Garcia
- 1.2. **Posto:** Tenente Coronel
- 1.3. **Funções:** G8 do CFT
- 1.4. **U/E/O:** CFT
- 1.5. **Local:** Amadora
- 1.6. **Data:** 02MAI16
- 1.7. **Hora de Início:** 11H04
- 1.8. **Hora de Fim:** 11H30

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG,

veio facilitar a execução orçamental?

R: O SIG é a ferramenta base do Exército no que concerne à execução orçamental. A disponibilização do SIG nos TO veio naturalmente facilitar a execução orçamental principalmente da Unidade Mobilizadora que deixou de ter esta tarefa que normalmente executava de forma deferida. Com o SIG nos TO a execução orçamental passou a ser da exclusiva responsabilidade do Cmdt da Força e dos seus elementos para a área financeira.

2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

R: O SIG permite obter em tempo real os dados da execução orçamental da Força o que naturalmente se traduz numa melhoria significativa relativamente ao passado recente em que a execução orçamental era efetuada pela Unidade Organizadora à medida que os documentos eram encaminhados para TN.

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?

R: O SIG veio permitir melhorar o processo de tomada de decisão, no entanto é necessário lembrar que a qualidade das decisões está intimamente relacionada com a qualidade/oportunidade/rigor dos dados introduzidos no sistema.

Uma boa formação teórico-prática do S8 é fundamental.

3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?

R: A instalação do SIG no TO do Kosovo veio permitir ao Chefe da Repartição de Finanças do CFT ter informação on-line e dessa forma poder atuar no sentido de apoiar diretamente a Força em termos orçamentais e financeiros.

3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

R: Um maior controlo das verbas disponibilizadas à Força em TO e uma maior visibilidade sobre a execução orçamental e financeira o que permite atuar de forma

proactiva no sentido de solucionar problemas/dificuldades com que as Forças por vezes se debatem.

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

4.1. Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?

R: Os conhecimentos técnicos encontram-se plasmados em documentos técnicos da DFin, nomeadamente, entre outros, na Circular n.º 03/2013 de 15JAN13 e mais concretamente para o caso do Kosovo na Circular n.º 01/2015 de 09FEV15.

4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

R: Os oficiais de finanças têm de ser oficiais formados na AM devidamente habilitados a operar com o SIG e cientes em termos teóricos. Qualquer outra solução não oferece as mesmas garantias de qualidade e poderá envolver desnecessários riscos.

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

R: Os conhecimentos transmitidos no Curso de Chefes de Subsecção Financeira permitem que um oficial sem conhecimentos teóricos execute uma parte dos movimentos orçamentais e contabilísticos exigidos a uma Unidade Regimental, contudo é necessário ter em consideração que estes têm apoio direto dos respetivos G8 das Brig/ZM, do G8/CFT e da DFin, o que nem sempre sucede nos diversos TO.

Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO

5.1. Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: Sim. Ver Circular n.º 01/2015 de 09FEV15 da DFin.

Realço em especial os movimentos relativos à prestação de contas dos Bares e a própria prestação de contas mensal e anual.

5.2. É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?

R: *A DFin ministra uma formação específica em função de cada TO.*

5.3. Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

R: *Há um contato permanente por parte do G8/CFT através dos meios de comunicação disponíveis no sentido de apoiar o S8 da Força.*

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: *Em conformidade com a informação que nos foi disponibilizada e tendo em atenção os exemplos observados (Kosovo 2 missões e Lituânia uma missão) é suficiente. De qualquer modo caso se venha a verificar haver necessidade de outro tipo de formação específica o CFT e a DFin equacionarão em tempo a sua realização.*

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?

R: *O processo passou a assentar em dados concretos tratados em SIG pela própria Força no TO e desta forma todo o processo passou a “girar” em torno do SIG.*

6.2. Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

R: *Sim, vieram melhorar os procedimentos de mudança de contingente porque estes passaram a ser efetuados tendo como referência os dados do SIG tornando assim todo o processo mais simples, rápido, fiável, facilmente documentável e verificável.*

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

R: *Ver Circular n.º 01/2015 de 09FEV15 da DFin.*

7.2. Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Sim. Embora o processo possa vir a ser melhorado creio que nesta fase tem a virtude de estabelecer essa harmonização.*

Realço em especial o facto de permitir reduzir significativamente o Fundo de Maneio da Força no TO.

7.3. Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Nada a referir.*

<u>Bloco E – Considerações Gerais do SIG nas FND</u>

8.1. Quais foram as grandes motivações que levaram à implementação do SIG?

R: *Nada a referir.*

8.2. Quais considera ser as limitações do SIG em TO?

R: *Nada a referir.*

8.3. Que melhorias no SIG considera serem relevantes ter em consideração para o futuro, das FND em TO?

R: *Nada a referir.*

9.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: *BOA SORTE!*

Apêndice G.8: Entrevista ao Chefe do Gabinete de Recursos Humanos/Secção de Formação/Departamento de Formação da Escola dos Serviços, S8 do 1BIMec/FND/KFOR entre março e outubro de 2014 no TO do Kosovo

Entrevistado nº: 8

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1.1. Nome: Nuno Miguel Cardoso Dias

1.2. Posto: Major ADMIL

1.3. Funções: Chefe do Gabinete de Recursos Humanos/Secção de Formação/Departamento de Formação da Escola dos Serviços

- 1.4. **U/E/O:** Escola dos Serviços
- 1.5. **Local:** Póvoa de Varzim
- 1.6. **Data:** 02Mai16
- 1.7. **Hora de Início:** 10h30
- 1.8. **Hora de Fim:** 12h30

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

2.1. Como descreveria a execução orçamental, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?

R: Normal e sem dificuldades.

2.2. De que forma era obtida a informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente, antes da implementação do SIG?

R: Através do funcionamento normal da S8 e de uma aplicação informática do Microsoft Office Access que foi “construída” para efetuar toda a execução e controlo orçamental.

Bloco B: Processo de Tomada de Decisão

3.1. Como descreveria o processo de tomada de decisão, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?

R: Normal e sem dificuldades.

3.2. Na sua opinião, julga que as alterações nos procedimentos contabilísticos trazidas pela implementação do SIG nos TO, fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado? Porquê?

R: Ainda não tive oportunidade de tomar conhecimento dessas alterações e também nunca desempenhei as funções de Chefe da Subsecção Financeira ou Chefe da Secção de Logística numa U/E/O após a implementação do SIG.

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

4.1. Qual considera ser o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG

da Prestação Mensal e Anual de Contas?

R: *Conhecimentos de contabilidade e auditoria financeira para ter um espírito crítico sobre a execução orçamental e conhecimentos sobre o funcionamento da plataforma do SIG.*

4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

R: *Sim.*

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

R: *Não é suficiente porque não têm o “know-how” necessário para assessorar e apoiar convenientemente o Cmdt da Força.*

4.4. Como descreveria a PMC e PCA em TO, sem utilização do SIG, comparativamente com a PMC e PCA utilizando o SIG?

R: *Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.*

<u>Bloco D: Movimentos financeiros, específicos dos TO</u>

5.1. Existiam movimentos financeiros, específicos dos TO?

R: *As transferências de parte do Suplemento de Missão que os militares declaravam querer receber no TO e o Fundo de Maneio necessário aos pagamentos a fornecedores orçamentais e do bar. Bem como, o controlo dos pagamentos de Portugal a outras nações e as transferências bancárias de outras nações.*

5.2. Era necessária formação complementar a nível contabilístico para exercer as funções financeiras num TO?

R: *Não.*

5.3. Se sim, existia mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

R: *Nada a referir.*

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelavam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros, específicos dos TO?

R: *Nada a referir.*

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Como descreveria os procedimentos de mudança de contingente, antes da implementação do SIG nos TO?

R: *Normais e sem dificuldades.*

6.2. Considera que a implementação do SIG alterações veio melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

R: *Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.*

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Sucintamente, como descreveria a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio antes da implementação do SIG?

R: *Após a definição do seu valor, ele foi transferido para o TO antes da projeção da força, registado nas contas e devolvido, transferido para Portugal, no fim da missão.*

7.2. Quais considera serem as alterações ao nível da execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio após a implementação do SIG?

R: *Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.*

7.3. Considera que essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: *Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto*

8.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: *Se não for necessário um Oficial de Finanças proveniente dos quadros de ADMIL, não haverá justificação e o retorno da formação recebida na AM no âmbito das Finanças Públicas.*

Apêndice G.9: Entrevista à Chefe Secção de Controlo orçamental e Secção de Apoio à Execução Orçamental da RGO

Entrevistado nº: 9

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. Nome:** Carla Susana Torres Fernandes Ramos
- 1.2. Posto:** Major ADMIL
- 1.3. Funções:** Chefe Secção de Controlo orçamental e Secção de Apoio à Execução Orçamental da RGO
- 1.4. U/E/O:** DFin
- 1.5. Local:** Lisboa
- 1.6. Data:** 2 de maio 2016
- 1.7. Hora de Início:** 09:00
- 1.8. Hora de Fim:** 11:00

GUIÃO DE ENTREVISTA

<u>Bloco A: Execução Orçamental</u>
--

2.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?

R: A resposta é afirmativa.

O sistema que existia do antecedente (na fase da sustentação) consistia no envio dos documentos relativos ao processo de despesa/receita do Teatro de Operações (TO) por correio e uma outra entidade efetuava o registo e a regularização desses mesmos documentos em Território Nacional (TN).

Este processo não era legalmente correto, era muito moroso e levava à constituição de FM elevados.

Neste momento o processo no TO já se aproxima mais da realidade das U/E/O no TN. Assim e no âmbito da execução orçamental em fase de sustentação da Força (TO), é a própria Força Destacada que efetua o registo dos processo de despesa em SIG, obrigando-se a dar cumprimento a todas as formalidades legais que se encontram definidas e estando a responsabilidade da execução orçamental centrada na entidade

com competência subdelegada para execução desses mesmos processos (por norma o Cmdt da Força no TO).

Este processo facilita a execução orçamental não apenas no TN, mas também no TO uma vez que o controlo da execução orçamental no TO era efetuado por sistemas desusados nos dias que correm e para os quais as probabilidades de erro eram muito superiores a um sistema harmonizado.

Muitas coisas podem ser melhoradas, no entanto este primeiro passo foi importante para dar início ao desenlace desta questão.

2.2. De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?

R: A execução em SIG no TO permite ao Cmdt da Força ter acesso a relatórios de melhor qualidade uma vez que existe uma melhoria de comunicação entre quem executa e o Cmdt, ou seja, deixando de haver um intermediário na execução existe uma comunicação direta e com menor probabilidade de erros, os relatórios solicitados passam a ser oportunos uma vez que espelham a situação em tempo real.

Desta forma é permitido ao Cmdt um melhor controlo da situação orçamental e uma tomada de decisão oportuna sobre outros fatores interligados.

<u>Bloco B: Processo de Tomada de Decisão</u>
--

3.1. A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?

R: Esta resposta está implícita na resposta dada à questão anterior.

Sendo conhecedor de informação mais real e oportuna, é permitido ao Cmdt uma tomada de decisão mais consciente e adaptada à situação que lhe é apresentada.

3.2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?

R: A principal alteração foi o grande passo dado na implementação do SIG no TO e tudo o que esta mudança implica.

3.3. Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?

R: *Nada a referir.*

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

4.1. Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?

R: *Os elementos a operar em SIG no TO devem possuir não só conhecimentos técnicos na área de operação no sistema, mas também conhecimentos que lhe permitam efetuar a execução de todos os processos. Ou seja, não basta saber trabalhar com o sistema, adicionalmente deve haver um grau de conhecimento elevado no que diz respeito à legislação em vigor aplicável às forças no TO.*

4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

R: *Sou de opinião que são os elementos mais bem preparados para operar o sistema no TO. Os oficiais de ADMIL recebem formação específica sobre as duas áreas técnicas imprescindíveis para estas situações: a formação em SIG (na ótica do utilizador) e a informação relativa ao enquadramento legal. Para além do apresentado no ponto anterior possuem também a vertente da experiência em TN.*

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

R: *Nada a referir.*

Bloco D: Movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO

5.1. Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: *Que eu tenha conhecimento, ou me recorde, não.*

Existem especificidades na execução de dotações relativas a este tipo de missões, no entanto os movimentos financeiros são idênticos.

5.2. É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num

TO?

R: *Não mais do que a necessária para trabalhar com o SIG no TN.*

5.3. Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

R: *Para além do apoio existente ao nível de normativos internos definidos, existe sempre o apoio da parte técnica nesta área, quer ao nível dos OCC quer ao nível da Direção de Finanças.*

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?

R: *Nada a referir.*

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?

R: *Nada a referir.*

6.2. Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

R: *Nada a referir.*

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?

R: *A principal alteração foi a possibilidade de diminuição do valor disponibilizado em Fundo de Maneio no TO.*

Do antecedente aos TO era disponibilizado FM para fazer face a três meses de execução no TO. Este valor de referência contemplava o período de tempo desde a efetiva execução da despesa até à reposição do FM: A força no TO efetuava a despesa, enviava por correio o comprovativo de despesa e era submetido em PLC pela U/E/O responsável no TO.

Hoje em dia, com a implementação do SIG no TO, é a própria força que efetua todo o processo de despesa, daí o ciclo de reposição do FM ser muito menor do que do antecedente e daí haver uma tendência de diminuição do valor do FM.

7.2. Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registro Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: A grande dificuldade de o Exército “trabalhar” com Fundos de Maneio tem a ver com a execução orçamental estante ao ano económico.

Existem missões que possuem execução em mais do que um ano económico, e em termos orçamentais esta questão continua a ser um obstáculo:

- O Orçamento é atribuído para o ano N. Nesse mesmo ano com as mesmas dotações é constituído um FM para a força poder sustentar-se no TO;*
- Na passagem do ano N para o ano N+1 a Força no TO, apesar de não haver orçamento, terá de continuar a subsistir, daí não efetuar a restituição do FM no último PLC do ano económico. O valor do FM existente no TO, perde-se em termos de dotações, uma vez que já não existe oportunidade de serem executadas.*
- No ano de N+1, no primeiro PLC (janeiro, por norma) tem de ser incluído o valor do FM que ficou pendente do ano anterior na Força do TO, para que possa ser efetuada uma RNAP relativa ao orçamento do ano anterior.*

O grande problema subsiste ainda na privação de utilização das dotações que ficam pendentes em FM no final do ano nas Forças (TO). Esta questão foi minimizada com a existência do SIG no TO, não obstante não foi possível dizimá-la.

A vantagem do SIG no TO relativa ao Fundo de Maneio foi essencialmente a possibilidade de redução do mesmo e a libertação de dotações para fazer face a necessidades das FND.

7.3. Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registro Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: Nada a referir.

Bloco G – Considerações Gerais do SIG nas FND

8.1. Quais foram as grandes motivações que levaram à implementação do SIG?

R: A grande motivação para a implementação do SIG no TO foi a diminuição do FM nos Teatros de Operações.

A situação descrita na resposta à questão 7.2 reflete o porque de haver a necessidade desta diminuição. A melhoria desta situação levou a que fossem libertas dotações para utilização a favor das FND.

8.2.Quais considera ser as limitações do SIG em TO?

R: Que eu tenha conhecimento não existem limitações no SIG em TO que não existam no SIG em TN.

8.3.Que melhorias no SIG considera serem relevantes ter em consideração para o futuro, das FND em TO?

R: A implementação da contabilidade analítica será mais um passo fundamental para a melhoria da informação em sistema relativa às FND (extensiva a toda o sistema existente em SIG).

9.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Apenas alertar que a extensão das respostas prestadas, não são no âmbito do utilizador, mas antes de entidade externa à execução e que interveio diretamente na implementação do novo processo.

Assim, é também de extrema importância analisar implementação do processo em si, as dificuldades, os entraves, as contrariedades e as especificidades do mesmo, e posteriormente analisar, conforme o trabalho agora proposto os benefícios, as melhorias, facilidades/inconvenientes, que a implementação do processo despoletou.

Apêndice G.10: Entrevista ao atual aluno do EME e antigo S8 do AgrIndia/FND/KFOR no TO do Kosovo entre setembro de 2012 e março de 2013

Entrevistado nº: 10

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. **Nome:** Miguel Nina Martins
- 1.2. **Posto:** Major ADMIL
- 1.3. **Funções:** Aluno do EME e antigo S8 AgrIndia/FND/KFOR
- 1.4. **U/E/O:** Instituto de Ensino Superior Militar
- 1.5. **Local:** Lisboa
- 1.6. **Data:** 11 de maio 2016
- 1.7. **Hora de Início:** 16:30
- 1.8. **Hora de Fim:** 17:00

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco A: Execução Orçamental

2.1. Como descreveria a execução orçamental, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?

R: Sim, pois da experiência que tenho sobre o SIG, e da experiência que tive no Kosovo sem SIG, na prática o SIG permitir-me-ia alocar em tempo real, os recursos orçamentais que estão adstritos às FND e que no sistema que eu trabalhei (sem SIG) havia um espaço de tempo muito grande entre o momento em que a despesa era efetivamente por nós assumida no TO e posteriormente registada em SIG. Isto porque quando estive no Kosovo, a despesa funcionava basicamente numa ótica de FM só que posteriormente, eu organizava mensalmente todos os processos, enviando um documento em formato PDF para o TN, mais especificamente para a UnOrg, e eles mensalmente é que faziam o registo contabilístico. Conclui-se que a reposição do FM será mais rápida sendo executada por quem está no TO, garantindo que a reposição do FM dependa só de si próprio, porque ele é que faz os cabimentos, compromissos e emissão das faturas, e se caso precise de alguma alteração orçamental durante o mês pode logo requerê-la, o que é positivo para quem está no TO porque faz depender muito do seu trabalho aquilo que é a mais célere reposição do FM.

Antes da implementação do SIG, a nível de tesouraria, por implicações operacionais não se conseguia estabelecer créditos juntos de todos os fornecedores, pois alguns já tínhamos o pagamento a crédito mas na grande maioria tínhamos que fazer o pagamento em numerário e no momento da aquisição. No meu entender, o que pode acontecer existindo o SIG no TO, pois não sei o que está a acontecer na realidade

atualmente, é que independentemente da forma de pagamento, no dia em que a despesa for feita ou até antes, assim que a requisição esteja feita, conseguiria cabimentá-la, compromissá-la e posteriormente registar a fatura quase como se estivesse em TN. Isso permitia ajustar a realidade ao ciclo da despesa, que as dotações fossem alocadas instantaneamente e ainda que o SIG referente ao mapa de execução da despesa fizesse logo uma organização da gestão da informação. Contrariamente ao que aconteceu comigo (antes da implementação do SIG) que me obrigou a desenvolver a minha própria folha de cálculo paralela em Excel para que assim eu controlasse o meu orçamento.

2.2. De que forma era obtida a informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente, antes da implementação do SIG?

R: *Nada a referir.*

<u>Bloco B: Processo de Tomada de Decisão</u>
--

3.1. Como descreveria o processo de tomada de decisão, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?

R: *Julgo que a nível da tomada de decisão para o Cmdt pode haver uma mais-valia residual com a implementação do SIG, uma vez que com esta ferramenta, o Cmdt pode aceder a algumas das suas funcionalidades, nomeadamente visualizar o mapa de execução da despesa, sem se socorrer constantemente do S8, mas não é significativa porque principalmente no tipo de decisões que se têm de tomar no TO, a experiencia que eu fiquei é que os Cmdts normalmente neste tipo de aconselhamento não dispensam a conversa com o S8. Apesar de não ter o registo feito em sistema, na prática tinha a informação sempre atualizada, pois diariamente eu sabia dizer ao meu Cmdt quanto é que ele já tinha gasto do seu orçamento e quanto faltava gastar, e qual é que eram as nossas disponibilidades quer orçamentais quer de tesouraria. Concluindo, traz vantagens significativas para o S8 pois evita a utilização de ficheiros de controlo paralelo em Excel que são mais falíveis e essencialmente porque alivia significativamente todo o trabalho de registo contabilístico em TN pela UnOrg.*

3.2. Na sua opinião, julga que as alterações nos procedimentos contabilísticos trazidas pela implementação do SIG nos TO, fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado? Porquê?

R: *Nada a referir.*

Bloco C: Prestação Mensal de Contas e da Prestação de Contas Anual

4.1. Qual considera ser o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?

R: *Eu não conheço muito bem as circulares das prestações de contas que existem agora, pois ainda não estavam em vigor quando eu fui S8 no Kosovo, pois no funcionamento antigo das financeiras eu era gestor do orçamento ao dispor do meu Cmdt da FND. Essa parte de gestão orçamental, a execução das despesas em TO e aconselhamento do Cmdt era eu que fazia, no entanto tudo aquilo que era execução orçamental e que por sua vez iria trazer responsabilidade na prestação de contas era a UnOrg que fazia. A minha única responsabilidade na prestação de contas quer mensal quer anual era a organização física de todos os processos de despesa.*

4.2. Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?

R: *Sim, pois no meu entender, tanto em TO como em TN deveria ser um Oficial de ADMIL formado na AM, mais ainda mais num TO em que o aconselhamento de um Cmdt muitas vezes se reveste de alguns aspetos técnicos que têm que ser adaptados às normas e regras que existem em TN. Da mesma forma que acho que tem que ser um Oficial de Infantaria a comandar uma Companhia de Atiradores, deve ser um Oficial de ADMIL formado na AM a ser o S8.*

4.3. O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?

R: *Não, pois estes cursos de Chefes de Subsecção Financeira começaram à alguns anos, quando eu estava na antiga Escola da ADMIL (atual Escola dos Serviços), com o intuito de satisfazer as restantes vagas de Chefes de Subsecção Financeira, pois não existem suficientes Oficiais de ADMIL formados na AM para colocar em todas essas vagas. A incapacidade para formar Oficiais de ADMIL para todas essas vagas é natural, pois seria incompatível a medio e longo prazo ter todos esses Oficiais de ADMIL nos quadros permanentes do Exército, pois geraria problemas nas progressões de carreiras, face à forma piramidal da nossa hierarquia. Este curso de Chefes de Subsecção Financeira é positivo no contexto em que existem Unidades com um menor orçamento ou com uma*

tipologia de despesas que tecnicamente são mais acessíveis a quem não tem o grau Mestre em Administração Militar. Concluindo, sempre encarei estes cursos como adequados para dar uma formação mínima àqueles Oficiais que possam ter que desempenhar funções em Unidades em que o trabalho tecnicamente é mais fácil e em TN, uma vez que é mais fácil a esses Oficiais socorrerem-se ao apoio dado pela DFin. Num TO considero que seja imprescindível que sejam Oficiais de ADMIL, pois é essencial ter um S8 com o máximo de formação e conhecimento possível.

4.4. Como descreveria a PMC e PCA em TO, sem utilização do SIG, comparativamente com a PMC e PCA utilizando o SIG?

R: Nada a referir.

Bloco D: Movimentos financeiros, específicos dos TO

5.1. Existiam movimentos financeiros, específicos dos TO?

R: Na minha opinião, tendo em conta que não sei o que está a ser desenvolvido atualmente nas FND, será o NPD, o cabimento, o compromisso e o registo da fatura, e a partir daí a inclusão das faturas em PAP e PLC já poderia e deveria ser a UnOrg em TN a executar. Ao nível de Tesouraria eventualmente poderia ser feito alguma coisa a nível do cofre.

5.2. Era necessária formação complementar a nível contabilístico para exercer as funções financeiras num TO?

R: Não, tendo em consideração que sejam Oficiais de ADMIL e que tenham tido experiência como Adjuntos Financeiros em TN, ou caso não tenham essa experiência, tenham experiência em SIG e conhecimento das funções de um Adjunto Financeiro (era o meu caso pois estive 6 anos na DFin antes de ir para o TO).

5.3. Se sim, existia mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?

R: Não, tendo em consideração que sejam Oficiais de ADMIL.

5.4. Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelavam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros, específicos dos TO?

R: Nada a referir.

Bloco E – Procedimentos de mudança de contingente

6.1. Como descreveria os procedimentos de mudança de contingente, antes da

implementação do SIG nos TO?

R: Antes da implementação do SIG não havia grandes trocas de processos entre contingentes, pois eu fui para o Kosovo com o meu FM e comecei a trabalhar com esse FM, e o contingente que esteve antes de mim teve o FM deles. Todas as contas próprias dos bares, orçamento e tesouraria, cada contingente tinha o seu, portanto não existia nenhum tipo de passagem. Os cuidados que era preciso ter eram mudar a titularidade da conta bancária pelo facto de se usar sempre a mesma, garantir que a última transferência para TN punha a conta do FM com resto zero e as faturas correntes que é necessário definir o momento em que elas foram lançadas. Deste modo considero que os procedimentos de mudança de contingente eram bastantes pacíficos, pois eu era responsável pelo FM que tinha sido constituído para o meu contingente.

6.2.Considera que a implementação do SIG alterações veio melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?

R: Não tenho conhecimento sobre esta questão.

Bloco F – Fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio

7.1. Sucintamente, como descreveria a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio antes da implementação do SIG?

R: Antes da implementação do SIG, o FM era inicialmente constituído por um certo valor (três vezes a dotação mensal) e todos os meses eu apresentava as faturas à UnOrg em TN que posteriormente era repostado de acordo com as faturas que eu apresentava. No final, entre o ultimo grupo de faturas que tinha apresentado à UnOrg e o dinheiro que tinha na conta, tudo somado tinha que dar o valor do FM.

7.2.Quais considera serem as alterações ao nível da execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio após a implementação do SIG?

R: Nada a referir.

7.3.Considera que essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?

R: Nada a referir.

9.1. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Sim. Antes de ir para o Kosovo sem SIG, estava na DFin, e antes de ir para o Aprontamento falei com o Tenente Coronel Barnabé, que me pediu que fizesse uma

análise daquilo que achava serem as fases fundamentais para servirem de piloto para implementação do SIG nas FND. Deste modo as motivações que eu considere na altura eram os S8 deixarem de fazer um controlo em paralelo no Excel, que é sempre mais sujeito a ocorrerem erros, pois com o SIG não permite erros através das suas validações, outra seria a grande mais-valia de se poder ajustar a realidade do momento com as fases do ciclo da despesa através do registo no SIG, e por último a noção que se pouparia trabalho à UnOrg em TN garantindo para uma mais rápida e correta reposição do FM.

Apêndice H: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 1

Apêndice H.1: Análise de conteúdo da questão n.º 2.1

“Como descreveria a execução orçamental, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?”

Quadro 4 - Análise de conteúdo da questão n.º 2.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Normal e sem dificuldades.</i>	Normal e sem dificuldades.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Quando estive no Kosovo, a despesa funcionava basicamente numa ótica de FM só que posteriormente, eu organizava mensalmente todos os processos, enviando um documento em formato PDF para o TN, mais especificamente para a UnOrg, e eles mensalmente é que faziam o registo contabilístico. Antes da implementação do SIG, a nível de tesouraria, por implicações operacionais não se conseguia estabelecer créditos juntos de todos os fornecedores, pois alguns já tínhamos o pagamento a crédito mas na grande maioria tínhamos que fazer o pagamento em numerário e no momento da aquisição. Isso permitia ajustar a realidade ao ciclo da despesa, que as dotações fossem alocadas instantaneamente e ainda que o SIG referente ao mapa de execução da despesa fizesse logo uma organização da gestão da informação. Contrariamente ao que aconteceu comigo (antes da implementação do SIG) que me obrigou a desenvolver a minha própria folha de cálculo paralela em Excel para que assim eu controlasse o meu orçamento. No meu entender, existiram alterações na execução orçamental com a implementação do SIG, na prática o SIG permitir-me-ia alocar em tempo real, os recursos orçamentais que estão adstritos às FND e que no sistema que eu trabalhei (sem SIG) havia um espaço de tempo muito grande entre o</i>	Sim, pois SIG permitir-me-ia alocar em tempo real, os recursos orçamentais; sistema sem SIG havia um espaço de tempo muito grande entre o momento em que a despesa era assumida no TO e posteriormente registada em SIG no TN, pois mensalmente organizava e enviava para o TN (UnOrg) e eles mensalmente faziam o registo contabilístico em SIG. Reposição do FM será mais rápida sendo executada no TO, pois assim que a requisição esteja feita, conseguiria cabimentá-la, compromissá-la e posteriormente registar a fatura, permitindo ajustar a realidade ao ciclo da despesa, e que o SIG fizesse logo uma organização da gestão da informação referente ao mapa de execução da despesa. Sem SIG fui obrigado a desenvolver a minha própria folha de cálculo

	<i>momento em que a despesa era efetivamente por nós assumida no TO e posteriormente registada em SIG. Conclui-se que a reposição do FM será mais rápida sendo executada por quem está no TO, garantindo que a reposição do FM dependa só de si próprio, porque ele é que faz os cabimentos, compromissos e emissão das faturas, e se caso precise de alguma alteração orçamental durante o mês pode logo requerê-la, o que é positivo para quem está no TO porque faz depender muito do seu trabalho aquilo que é a mais célere reposição do FM.</i>	paralela em Excel para que assim eu controlasse o meu orçamento.
--	---	--

Fonte: Elaboração própria

Apêndice H.2: Análise de conteúdo da questão n.º 2.2

“De que forma era obtida a informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente, antes da implementação do SIG?”

Quadro 5 - Análise de conteúdo da questão n.º 2.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Através do funcionamento normal da S8 e de uma aplicação informática do Microsoft Office Access que foi “construída” para efetuar toda a execução e controlo orçamental.</i>	Funcionamento normal da S8; Microsoft Office Access.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.3: Análise de conteúdo da questão n.º 3.1

“Como descreveria o processo de tomada de decisão, face aos procedimentos contabilísticos vigentes, antes da implementação da ferramenta SIG?”

Quadro 6 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Normal e sem dificuldades.</i>	Normal e sem dificuldades.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Julgo que a nível da tomada de decisão para o Cmdt pode haver uma mais-valia residual com a implementação do SIG, uma vez que com esta ferramenta, o Cmdt pode aceder a algumas das suas funcionalidades, nomeadamente visualizar o mapa de execução da despesa, sem se socorrer constantemente do S8, mas não é significativa porque principalmente no tipo de decisões que se têm de tomar no TO, a experiência que eu fiquei é que os Cmdts normalmente neste tipo de aconselhamento não dispensam a conversa com o S8. Concluindo, traz vantagens significativas para o S8 pois evita a utilização de ficheiros de controlo paralelo em Excel que são mais falíveis e essencialmente porque alivia significativamente todo o trabalho de registo contabilístico em TN pela UnOrg.</i>	Apenas mais-valia residual, pois o SIG permite ao Cmdt aceder ao mapa de execução da despesa sem recorrer diretamente ao S8, o que por norma não acontece, pois Cmdt recorre sempre ao S8. Traz vantagens para o S8 pois evita a utilização de ficheiros de controlo paralelo em Excel que são mais falíveis

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.4: Análise de conteúdo da questão n.º 3.2

“Na sua opinião, julga que as alterações nos procedimentos contabilísticos trazidas pela implementação do SIG nos TO, fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado? Porquê?”

Quadro 7 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Ainda não tive oportunidade de tomar conhecimento dessas alterações e também nunca desempenhei as funções de Chefe da Subsecção Financeira ou Chefe da Secção de Logística numa U/E/O após a implementação do SIG.</i>	Não tive oportunidade de tomar conhecimento dessas alterações.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.5: Análise de conteúdo da questão n.º 4.1

“Qual considera ser o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?”

Quadro 8 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Conhecimentos de contabilidade e auditoria financeira para ter um espírito crítico sobre a execução orçamental e conhecimentos sobre o funcionamento da plataforma do SIG.</i>	Contabilidade e auditoria financeira e sobre o funcionamento da plataforma do SIG.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Eu não conheço muito bem as circulares das prestações de contas que existem agora, pois ainda não estavam em vigor quando eu fui S8 no Kosovo, pois no funcionamento antigo das financeiras eu era gestor do orçamento ao dispor do meu Cmdt da FND. Essa parte de gestão orçamental, a execução das despesas em TO e aconselhamento do Cmdt era eu que fazia, no entanto tudo aquilo que era execução orçamental e que por sua vez iria trazer responsabilidade na prestação de contas era a UnOrg que fazia. A minha única responsabilidade na prestação de contas quer mensal quer anual era a organização física de todos os processos de despesa.</i>	S8 é gestor do orçamento ao dispor do Cmdt da FND, e faz execução das despesas em TO e aconselhamento do Cmdt. Única responsabilidade na PMC e PCA era a organização física de todos os processos de despesa. Responsabilidade da prestação de contas era da UnOrg.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.6: Análise de conteúdo da questão n.º 4.2

“Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?”

Quadro 9 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Sim. Se não for necessário um Oficial de Finanças proveniente dos quadros de ADMIL, não haverá justificação e o retorno da formação recebida na AM no âmbito das Finanças Públicas.</i>	Sim. Se S8 não forem dos quadros de ADMIL, não se justifica nem se tem retorno da formação recebida na AM no âmbito das Finanças Públicas.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Sim, pois no meu entender, tanto em TO como em TN deveria ser um Oficial de ADMIL formado na AM, mais ainda num TO em que o aconselhamento de um Cmdt muitas vezes se reveste de alguns aspetos técnicos que têm que ser adaptados às normas e regras que existem em TN. Da mesma forma que acho que tem que ser um Oficial de Infantaria a comandar uma Companhia de Atiradores, deve ser um Oficial de ADMIL formado na AM a ser o S8.</i>	Tanto em TO como em TN deveria ser um Oficial de ADMIL formado na AM, mas essencialmente no TO pois aconselhamento ao Cmdt reveste-se de alguns aspetos técnicos que têm que ser adaptados às normas e regras que existem em TN.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.7: Análise de conteúdo da questão n.º 4.3

“O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?”

Quadro 10 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Não é suficiente porque não têm o “know-how” necessário para assessorar e apoiar convenientemente o Cmdt da Força.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Não, pois estes cursos começaram à alguns anos, com o intuito de satisfazer as restantes vagas de Chefes de Subsecção Financeira, pois não existem suficientes Oficiais de ADMIL formados na AM para colocar em todas essas vagas. A incapacidade para formar Oficiais de ADMIL para todas essas vagas é natural, pois seria incompatível a medio e longo prazo ter todos esses Oficiais nos quadros permanentes do Exército, pois geraria problemas nas progressões de carreiras, face à forma piramidal da nossa hierarquia. Num TO considero que seja imprescindível que sejam Oficiais de ADMIL, pois é essencial ter um S8 com o máximo de formação e conhecimento possível.</i>	Não, pois é imprescindível que num TO sejam oficiais de ADMIL formados na AM, pois é essencial ter um S8 com o máximo de formação e conhecimento possível. Este curso serve para satisfazer as vagas de Chefes de Subsecção Financeira, que a falta de oficiais de ADMIL não colmata.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.8: Análise de conteúdo da questão n.º 4.4

“Como descreveria a PMC e PCA em TO, sem utilização do SIG, comparativamente com a PMC e PCA utilizando o SIG?”

Quadro 11 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice H.9: Análise de conteúdo da questão n.º 5.1

“Existiam movimentos financeiros, específicos dos TO?”

Quadro 12 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>As transferências de parte do Suplemento de Missão que os militares declaravam querer receber no TO e o Fundo de Maneio necessário aos pagamentos a fornecedores orçamentais e do bar. Bem como, o controlo dos pagamentos de Portugal a outras nações e as transferências bancárias de outras nações.</i>	Transferências de parte do Suplemento de Missão; Fundo de Maneio para pagamentos a fornecedores orçamentais e do bar; controlo dos pagamentos de Portugal a outras nações; e transferências bancárias de outras nações.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Na minha opinião, tendo em conta que não sei o que está a ser desenvolvido atualmente nas FND, será o NPD, o cabimento, o compromisso e o registo da fatura, e a partir daí a inclusão das faturas em PAP e PLC já poderia e deveria ser a UnOrg em TN a executar. Ao nível de Tesouraria eventualmente poderia ser feito alguma coisa a nível do cofre.</i>	Penso que seja o NPD, o cabimento, o compromisso e o registo da fatura.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.10: Análise de conteúdo da questão n.º 5.2

“Era necessária formação complementar a nível contabilístico para exercer as funções financeiras num TO?”

Quadro 13 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Não.</i>	Não.

N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Não, tendo em consideração que sejam Oficiais de ADMIL e que tenham tido experiência como Adjuntos Financeiros em TN, ou caso não tenham essa experiência, tenham experiência em SIG e conhecimento das funções de um Adjunto Financeiro (era o meu caso pois estive 6 anos na DFin antes de ir para o TO).</i>	Não, tendo em consideração que sejam Oficiais de ADMIL com experiência como Adjuntos Financeiros em TN ou experiência em SIG e conhecimento das funções de um Adjunto Financeiro
---------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.11: Análise de conteúdo da questão n.º 5.3

“Se sim, existia mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?”

Quadro 14 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Não, tendo em consideração que sejam Oficiais de ADMIL.</i>	Não, sendo oficiais de ADMIL.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.12: Análise de conteúdo da questão n.º 5.4

“Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelavam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros, específicos dos TO?”

Quadro 15 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 5 - Maj Nina Martins	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.13: Análise de conteúdo da questão n.º 6.1

“Como descreveria os procedimentos de mudança de contingente, antes da implementação do SIG nos TO?”

Quadro 16 - Análise de conteúdo da questão n.º 6.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Normais e sem dificuldades.</i>	Normais e sem dificuldades.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Antes da implementação do SIG não havia grandes trocas de processos entre contingentes, pois eu fui para o Kosovo com o meu FM e comecei a trabalhar com esse FM, e o contingente que esteve antes de mim teve o FM deles. Todas as contas próprias dos bares, orçamento e tesouraria, cada contingente tinha o seu, portanto não existia nenhum tipo de passagem. Os cuidados que era preciso ter eram mudar a titularidade da conta bancária pelo facto de se usar sempre a mesma, garantir que a última transferência para TN punha a conta do FM com resto zero e as faturas correntes que é necessário definir o momento em que elas foram lançadas. Deste modo considero que os procedimentos de mudança de contingente eram bastantes pacíficos, pois eu era responsável pelo FM que tinha sido constituído para o meu contingente.</i>	Antes da implementação do SIG não havia grandes trocas de processos entre contingentes pois cada contingente tinha o seu orçamento, FM e contas próprias dos bares. Apenas era necessário mudar a titularidade da conta bancária por se usar sempre a mesma, garantir que a última transferência para TN punha a conta do FM com resto zero e as faturas correntes era necessário definir o momento em que elas foram lançadas.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.14: Análise de conteúdo da questão n.º 6.2

“Considera que a implementação do SIG alterações veio melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?”

Quadro 17 - Análise de conteúdo da questão n.º 6.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.</i>	Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Não tenho conhecimento sobre esta questão.</i>	Não tenho conhecimento sobre esta questão.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.15: Análise de conteúdo da questão n.º 7.1

“Sucintamente, como descreveria a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio antes da implementação do SIG?”

Quadro 18 - Análise de conteúdo da questão n.º 7.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Após a definição do seu valor, ele foi transferido para o TO antes da projeção da força, registado nas contas e devolvido, transferido para Portugal, no fim da missão.</i>	Definição do seu valor; transferido para o TO antes da projeção da força; registado nas contas e devolvido; transferido para Portugal, no fim da missão.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Antes da implementação do SIG, o FM era inicialmente constituído por um certo valor (três vezes a dotação mensal) e todos os meses eu apresentava as faturas à UnOrg em TN que posteriormente era reposto de acordo com as faturas que eu apresentava. No</i>	Anteriormente era constituído por um certo valor (três vezes a dotação mensal) e todos os meses apresentava as faturas à UnOrg em TN que

	<i>final, entre o ultimo grupo de faturas que tinha apresentado à UnOrg e o dinheiro que tinha na conta, tudo somado tinha que dar o valor do FM.</i>	posteriormente era reposto de acordo com as faturas que apresentadas.
--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.16: Análise de conteúdo da questão n.º 7.2

“Quais considera serem as alterações ao nível da execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio após a implementação do SIG?”

Quadro 19 - Análise de conteúdo da questão n.º 7.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.</i>	Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H.17: Análise de conteúdo da questão n.º 7.3

“Considera que essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?”

Quadro 20 - Análise de conteúdo da questão n.º 7.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
--------------	------------------	-----------------

N.º 1 - Maj Nuno Dias	<i>Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.</i>	Não tenho elementos para me pronunciar sobre este assunto.
N.º 2 - Maj Nina Martins	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 3

Apêndice I.1: Análise de conteúdo da questão n.º 2.1

“A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?”

Quadro 21 - Análise de conteúdo da questão n.º 2.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>A implementação do SIG nas FND veio, sem dúvida, facilitar a execução orçamental. A informação está disponível em tempo real, o que nos permite ser mais eficientes e assertivos na execução propriamente dita, bem como no apoio da decisão do Cmdt da KTM/KFOR. Os procedimentos em vigor anteriormente, através do envio de mapas de custos à Secção Logística (SecLog) da Unidade Organizadora (UnOrg), não garantiam um controlo efetivo.</i>	SIG veio facilitar execução orçamental; informação em tempo real; permite execução orçamental e apoio na decisão do Cmdt mais eficiente e assertiva; Procedimentos em vigor anteriormente ao SIG não garantiam um controlo efetivo.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Sim, abandonou-se o Excel como ferramenta primordial para os mapas de execução orçamental e com o SIG permitiu-se explorar a potencialidade do mesmo na extração dos mais variados mapas de apoio à decisão.</i>	Sim, abandonou-se o Excel; SIG permite extrair variados mapas de apoio à decisão.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.2: Análise de conteúdo da questão n.º 2.2

“De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?”

Quadro 22 - Análise de conteúdo da questão n.º 2.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Como referi anteriormente, o SIG é importantíssimo no apoio da tomada de decisão do Cmdt da FND. Para além de termos o total conhecimento das necessidades da força no Teatro de Operações (TO), sabemos em tempo real o nosso limite para colmatar essas mesmas necessidades. Sabemos de forma imediata o controlo de disponibilidades, as entradas de orçamento provenientes de CEL, os saldos de clientes, fornecedores, enfim, toda a informação que a ferramenta SIG nos possibilita vislumbrar.</i>	SIG é importantíssimo no apoio da tomada de decisão do Cmdt; tem-se total conhecimento das necessidades da força no TO; sabe-se em tempo real o limite para colmatar necessidades; sabe-se de forma imediata o controlo de disponibilidades, as entradas de orçamento provenientes de CEL, os saldos de clientes, fornecedores, etc.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>O SIG apresenta um leque de mapas que auxiliam e permitem analisar a execução orçamental de forma mais abrangente, se quisermos, mais específica, sendo essa informação precisa e atualizada.</i>	SIG possui variados mapas com informação precisa e atualizada para analisar a execução orçamental de forma mais abrangente ou de forma mais específica.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.3: Análise de conteúdo da questão n.º 3.1

“A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?”

Quadro 23 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Sim, veio potenciar a tomada de decisão dada a informação contabilística ser em tempo real, de forma imediata e oportuna.</i>	Sim, porque a informação contabilística é em tempo real, imediata e oportuna.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Sim e a todos os níveis. Desde o Cmdt da FND até aos mais altos escalões.</i>	Sim; todos os níveis, desde o Cmdt da FND até aos mais altos escalões.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.4: Análise de conteúdo da questão n.º 3.2

“Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?”

Quadro 24 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Todo o processo de despesa, desde a manifestação da necessidade até ao lançamento da fatura, é feito no TO. A informação gerada pelo sistema permite saber em tempo real o controlo de disponibilidades em cada item financeiro. Esta informação é a que tem maior interesse e se torna mais relevante para o Cmdt da KTM. A própria Prestação Mensal de Contas se consubstancia como fundamental para a tomada de decisão. A implementação do SIG nas FND veio possibilitar, ainda, a redução do fundo de maneo de 150.000€ para 80.000€, sendo o valor submetido a PLC reposto mensalmente para a conta no IGCP.</i>	Todo o processo de despesa, desde a manifestação da necessidade até ao lançamento da fatura, é feito no TO; informação permite saber em tempo real o controlo de disponibilidades em cada item financeiro, sendo esta a informação mais interessante e relevante para o Cmdt; PMC é fundamental para tomada de decisão; SIG nas FND possibilitou redução do FM de 150.000€ para 80.000€, sendo o valor submetido a PLC reposto mensalmente para a conta no IGCP.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>O SIG permite a relevação contabilística da informação em tempo oportuno e imediato, permitindo o processo de tomada de decisão mais célere.</i>	O SIG permite relevação contabilística em tempo oportuno e imediato, possibilitando processo de tomada de decisão mais célere.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.5: Análise de conteúdo da questão n.º 3.3

“Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?”

Quadro 25 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>As melhorias permitidas nos processos resumem-se em duas palavras: controlo e celeridade. Controlo sobre as dotações disponíveis e celeridade nos processos e obtenção da informação.</i>	Controlo sobre as dotações disponíveis; celeridade nos processos e obtenção da informação.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Uma resposta mais célere e eficaz às solicitações efetuadas ao TN.</i>	Resposta mais célere e eficaz às solicitações efetuadas ao TN.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.6: Análise de conteúdo da questão n.º 4.1

“Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?”

Quadro 26 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Não existe necessidade de conhecimento técnico acrescido ao que é necessário em Território Nacional (TN). A maior ou menor capacidade e maior ou menor conhecimento advém da experiência dos elementos em questão.</i>	Conhecimento técnico idêntico ao necessário em TN;
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>É necessário conhecer a ferramenta SIG e saber analisar os mapas extraídos do mesmo. A DFin possui normativo específico sobre o assunto que auxilia a elaboração das referidas prestações de contas.</i>	Necessário conhecer a ferramenta SIG e saber analisar os mapas dele extraído; DFin possui normativo específico que auxilia a elaboração das referidas prestações de contas.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.7: Análise de conteúdo da questão n.º 4.2

“Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?”

Quadro 27 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Não considero imprescindível ser Oficial de ADMIL. Considero imprescindível que, se não for Oficial de ADMIL, tenha o Curso de Chefes de Subsecção Financeira e experiência mínima de dois anos. Os processos que lidamos no TO em relação ao processamento da despesa são semelhantes aos efetuados nas diferentes UEO em TN, mas em maior escala e com maior fluxo.</i>	Não considero imprescindível ser Oficial de ADMIL; considero imprescindível que tenha o Curso de Chefes de Subsecção Financeira e experiência mínima de dois anos. Os processos que lidamos no TO em relação ao processamento da despesa são semelhantes aos efetuados nas diferentes UEO em TN, mas em maior escala e com maior fluxo.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Não acho que seja imprescindível. Pois isso era tirar o crédito aos restantes militares de outro serviço ou arma, contratado ou QP, que são chefes de subsecções financeiras das unidades em TN, pois a PMC e da PCA, no TO é feita nos mesmos moldes que em TN.</i>	Não considero imprescindível, pois a PMC e da PCA, no TO é feita nos mesmos moldes que em TN.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.8: Análise de conteúdo da questão n.º 4.3

“O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?”

Quadro 28 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>O curso por si só não dota a pessoa dos conhecimentos necessários. Desde que juntamente com o curso tenham experiência e provas dadas de cumprimento da legalidade, da regularidade financeira e da economia, eficiência e eficácia numa UEO, creio que é suficiente. Como referi anteriormente, a maior ou menor capacidade e maior ou menor conhecimento advém da experiência do Oficial em questão ou dos seus subordinados.</i>	Não; exceto juntamente com o curso tenham experiência e provas dadas de cumprimento da legalidade, da regularidade financeira e da economia, eficiência e eficácia numa U/E/O.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Não conheço em pormenor os conteúdos do curso, mas se a formação de base dos militares for relacionado com administração e/ou finanças acredito que é meio caminho andado para que consiga desempenhar as funções de S8. Claro que só com o trabalho do dia-a-dia é que se consegue inteirar de todas os pormenores e situações relacionadas com o trabalho do S8. E cada unidade tem um pormenor ou outro que difere das restantes. O normativo da DFin enquadra de uma forma excelente tudo o que o S8 necessita para as suas funções.</i>	Se formação for relacionado com administração e/ou finanças acredito que consiga desempenhar funções de S8; normativo da DFin enquadra sobre tudo o que o S8 necessita para as suas funções.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.9: Análise de conteúdo da questão n.º 5.1

“Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?”

Quadro 29 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Sim, existem movimentos financeiros em SIG que divergem daquela que é a realidade atual nas UEO no TN. A FND tem ao seu dispor um fundo de maneiço, que o utiliza para 99% dos processos de despesa, fazendo pagamentos extraorçamentais aos fornecedores a pronto em numerário. Este facto origina lançamentos</i>	Sim; FND tem FM, que o utiliza para 99% dos processos de despesa fazendo pagamentos extraorçamentais aos fornecedores; origina lançamentos extraorçamentais pelo Auxiliar de

	<i>extraorçamentais pelo Auxiliar de Finanças (tesoureiro) e lançamentos orçamentais feitos pelo Sargento da Contabilidade, culminando com o lançamento da fatura com recebedor divergente para a FND, de modo a ser reposto mensalmente o fundo de maneo na conta do IGCP associada à FND. Cumulativamente, abonamos o suplemento de missão aos militares do 2BIPARA e o suplemento de missão de outras duas representações neste TO, bem como o respetivo fundo de maneo que cada uma destas representações tem ao seu dispor para a execução das suas tarefas.</i>	Finanças e lançamentos orçamentais pelo Sargento da Contabilidade, culminando com lançamento da fatura com recebedor divergente para a FND, para ser reposto mensalmente o FM na conta do IGCP associada à FND; Existe ainda suplemento de missão aos militares do 2BIPARA e suplemento de missão de outras duas representações neste TO, bem como o respetivo FM que estas representações tem ao seu dispor para a execução das suas tarefas.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Sim. Relativamente ao Fundo de Maneio e aos pagamentos pelo mesmo (extraorçamental).</i>	Sim; FM e pagamentos pelo FM (extraorçamental).

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.10: Análise de conteúdo da questão n.º 5.2

“É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?”

Quadro 30 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Não é necessária formação complementar. É necessário sim, ser conhecedor dos processos e já ter experiência com o SIG. A avolumada quantidade de lançamentos em SIG são constante numa FND, o que requer alguma habilidade, conhecimento e experiência para ter a capacidade de resposta necessária ao cumprimento dos procedimentos e normativos vigentes.</i>	Não; necessário ser conhecedor dos processos e ter experiência com o SIG pois avolumada quantidade de lançamentos em SIG numa FND requer habilidade, conhecimento e experiência para dar resposta ao cumprimento dos procedimentos e normativos vigentes.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Não foi necessária formação complementar, mas sim uma reunião de trabalho ou sessão de esclarecimento de dúvidas na DFin com os elementos da RGFC/DFin.</i>	Não; necessário sessão de esclarecimento de dúvidas na DFin com os elementos da RGFC/DFin.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.11: Análise de conteúdo da questão n.º 5.3

“Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?”

Quadro 31 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>A DFin promove uma sessão de esclarecimentos sobre a especificidade da atividade financeira numa FND, que é essencial para compreender os processos e a complexidade dos mesmos.</i>	DFin promove sessão de esclarecimentos sobre a especificidade da atividade financeira numa FND, essencial para compreender os processos e a complexidade dos mesmos.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Sim. A DFin através da circular 01/15 define todos os procedimentos necessários aos movimentos financeiros do SIG no TO.</i>	Sim; circular 01/15 da DFin define todos os procedimentos necessários aos movimentos financeiros do SIG no TO.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.12: Análise de conteúdo da questão n.º 5.4

“Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?”

Quadro 32 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>A formação/sessão de esclarecimentos por si só não é suficiente. Como já referi anteriormente, creio que é necessário os elementos da célula S8 já terem experiência com o SIG. Esse é o cenário desejável.</i>	Não é suficiente; necessários elementos da célula S8 já terem experiência com o SIG;

N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Sim. O sucesso do trabalho efetuado pelo S8 e os seus colaboradores em TO depende e muito do apoio prestado pelos G8 e pela DFin.</i>	Sim; sucesso da célula S8 depende muito do apoio prestado pelos G8 e pela DFin.
-----------------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.13: Análise de conteúdo da questão n.º 6.1

“Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?”

Quadro 33 - Análise de conteúdo da questão n.º 6.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>A grande alteração prende-se com o facto de ter acesso em tempo real à informação e dessa forma facilitar a mudança de contingente, confrontando saldos em SIG e saldos físicos com maior facilidade e celeridade. Em termos de processamento e/ou tarefas na mudança de contingente, creio que nada veio alterar.</i>	Alteração é o acesso em tempo real à informação, facilitando mudança de contingente, confrontando saldos em SIG e saldos físicos com maior facilidade e celeridade; nada alterou em termos de processamento e/ou tarefas na mudança de contingente.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>O orçamento de ambas as FND (a que está a sair e a que está a entrar) encontra-se carregado em SIG no mesmo Centro Financeiro. Também existe a necessidade de realizar os movimentos relacionados com os Fundos de Maneio. Nas contas de terceiros é necessário saldar as contas relativas a bares (264150..), outros movimentos relacionados com os Fundos de Maneio da Célula das Informações Militares e do Senior Português, etc.</i>	O orçamento de ambas as FND (a que está a sair e a que está a entrar) encontra-se carregado em SIG no mesmo Centro Financeiro; necessidade de realizar os movimentos relacionados com os FM; Nas contas de terceiros é necessário saldar as contas relativas a bares; outros movimentos relacionados com os FM da Célula das Informações Militares e do Senior Português, etc.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.14: Análise de conteúdo da questão n.º 6.2

“Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?”

Quadro 34 - Análise de conteúdo da questão n.º 6.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Sim. Veio potenciar o controlo e independência no encerramento das contas, facilitar no acerto dos saldos das contas em SIG, fazendo corresponder os saldos em SIG com os saldos físicos.</i>	Sim; potenciando o controlo e independência no encerramento das contas; facilitando o acerto dos saldos das contas em SIG, fazendo corresponder os saldos em SIG com os saldos físicos.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Acho que sim. Porque permite de uma forma mais transparente e clara efetuar a passagem da pasta. Os saldos e todo o histórico fica registado em SIG, o que permite ajudar a força que está a entrar no TO, caso tenha dúvidas de como proceder relativamente a determinado movimento ou aquisição.</i>	Sim; permite de forma transparente e clara efetuar a passagem da pasta; os saldos e todo o histórico fica registado em SIG, permitindo ajudar a força que está a entrar no TO, caso tenha dúvidas de como proceder relativamente a determinado movimento ou aquisição.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.15: Análise de conteúdo da questão n.º 7.1

“Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?”

Quadro 35 - Análise de conteúdo da questão n.º 7.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
--------------	------------------	-----------------

N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>A implementação do SIG no TO veio centralizar a diversidade dos processos nas mesmas pessoas. Tudo o que referi anteriormente aplica-se também ao registo do fundo de maneo.</i>	Centralizou a diversidade dos processos nas mesmas pessoas.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Essencialmente muito trabalho. Todo o processo relacionado com o Fundo de Maneio tem de ser registado extraorçamentalmente: registo do fundo de maneo (no início da missão), todas as despesas e pagamentos, reposição do fundo de maneo e entrega do fundo de maneo (no final da missão).</i>	Todo o processo relacionado com o FM tem de ser registado extraorçamentalmente: registo do FM (no início da missão), todas as despesas e pagamentos, reposição do FM e entrega do FM (no final da missão).

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.16: Análise de conteúdo da questão n.º 7.2

“Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?”

Quadro 36 - Análise de conteúdo da questão n.º 7.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Sim. Permitem obviamente controlo dos processos e essencialmente estarmos informados a todo o instante qual o ponto de situação em SIG.</i>	Sim; permitem controlo dos processos; e informação a qualquer momento de qual o ponto de situação em SIG.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Sim. A qualquer momento a informação do valor do FM está disponível aos vários escalões: S8, Cmdt da FND, G8 da Brigada, G8/CFT e DFin. Permitiu uma redução do FM uma vez que este é reposto todos os meses com a libertação de créditos (PLC).</i>	Sim; a qualquer momento a informação do valor do FM está disponível aos vários escalões: S8, Cmdt da FND, G8 da Brigada, G8/CFT e DFin. Permitiu uma redução do FM uma vez que este é reposto todos os meses com o PLC.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.17: Análise de conteúdo da questão n.º 7.3

“Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?”

Quadro 37 - Análise de conteúdo da questão n.º 7.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Ten Diana Gonçalves	<i>Sim, contribuíram para a harmonização e centralização dos processos, consequentemente, maior controlo.</i>	Sim, contribuíram para a harmonização e centralização dos processos, consequentemente, maior controlo.
N.º 2 - Maj Urbano Correia	<i>Sim.</i>	Sim.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 4

Apêndice J.1: Análise de conteúdo da questão n.º 2.1

“A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?”

Quadro 38 - Análise de conteúdo da questão n.º 2.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - TCor Jorge Ferreira	<i>É difícil responder a esta questão, uma vez que desde o início da nossa missão no Kosovo que utilizamos o SIG (fomos a primeira FND a implementar o SIG num TO!), no seguimento do preconizado na Circular 01/2015 de 09Fev15 da DFin. A perceção é de que o SIG facilita a execução orçamental, apesar de obrigar a mudar procedimentos e a reorganizar internamente a Secção Financeira.</i>	A perceção é de que o SIG facilita a execução orçamental.
N.º 2 - TCor Francisco Sousa	<i>Na verdade não tenho ponto de comparação, uma vez que apenas conheço a realidade da harmonização dos procedimentos contabilísticos através da atualização da ferramenta SIG.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J.2: Análise de conteúdo da questão n.º 2.2

“De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?”

Quadro 39 - Análise de conteúdo da questão n.º 2.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - TCor Jorge Ferreira	<i>A utilização do SIG permite ao Cmdt no TO (bem como a toda a cadeia de Comando no Território Nacional) aceder em tempo oportuno e imediato à informação contabilística, permitindo ainda a reconstituição mensal do Fundo de Maneio de uma forma quase instantânea e independente, o que permite ao Cmdt planear de uma forma mais eficaz os compromissos futuros e a gerir de forma eficaz e eficiente.</i>	SIG permite ao Cmdt no TO (bem como a toda a cadeia de Comando no TN) aceder em tempo oportuno e imediato à informação contabilística; reconstituição mensal do FM de forma quase instantânea e independente; permitindo ao Cmdt planear de forma mais eficaz e eficiente os compromissos futuros.
N.º 2 - TCor Francisco Sousa	<i>Sendo o SIG uma ferramenta de harmonização dos procedimentos contabilísticos utilizada durante a execução orçamental do 2BIPara/FND/KFOR, a informação que me é fornecida é essencial para o controlo orçamental e tem muito a ver também com o rigor e a capacidade de trabalho da própria secção financeira.</i>	Informação fornecida pelo SIG é essencial para o controlo orçamental.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J.3: Análise de conteúdo da questão n.º 3.1

“A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?”

Quadro 40 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - TCor Jorge Ferreira	<i>Consideramos que sim (pela experiência vivenciada com a utilização do SIG) apesar de não termos comparação com o processo de tomada de decisão sem o SIG. O SIG é uma ferramenta que permitindo obter a informação em tempo real e que permite ainda ao escalão superior fazer de forma automática a reconstituição do fundo de maneio do TO, potencia o processo de tomada de decisão ao espelhar as possibilidades orçamentais sem qualquer constrangimento.</i>	Sim, pois o SIG permite obter informação em tempo real e permite ao escalão superior fazer de forma automática a reconstituição do FM do TO; potenciando o processo de tomada de decisão.
N.º 2 - TCor Francisco Sousa	<i>Julgo que mais do que potenciar a tomada de decisão, a ferramenta SIG normaliza os procedimentos e evita possíveis incumprimentos. Por si só a ferramenta SIG não</i>	Potencia a tomada de decisão; normaliza os procedimentos e evita possíveis incumprimentos.

	<i>potencia o processo de tomada de decisão, tal advém da necessidade imperativa de executar a despesa, sendo esta alicerçada na consciencialização da existência de verba que por sua vez é escrutinada pela secção financeira e balizada pelo enquadramento legal existente.</i>	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J.4: Análise de conteúdo da questão n.º 3.2

“Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?”

Quadro 41 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - TCor Jorge Ferreira	<i>Os procedimentos implementados foram, desde a assunção da responsabilidade no TO, os relacionados com o SIG. O que potencia o processo de tomada de decisão é a existência de uma ferramenta de gestão que dá em tempo oportuno e imediato toda a informação contabilística necessária.</i> <i>Em relação ao contingente anterior (que não utilizou o SIG no TO) houve necessidade de reforçar a secção financeira do GAM/KFOR com mais um graduado, uma vez que ao contrário do que sucede em TN (pelo menos na minha Unidade) no TO é necessário lançar em SIG os procedimentos orçamentais e também os extraorçamentais (para reposição do Fundo de maneo). Atendendo a que era a primeira vez que se utilizava o SIG reforçou-se esta secção com um graduado.</i>	O SIG dá em tempo oportuno e imediato toda a informação contabilística necessária potenciando o processo de tomada de decisão.
N.º 2 - TCor Francisco Sousa	<i>Como referi anteriormente não possuo termo comparativo. A única realidade que conheço é a utilização da ferramenta SIG.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J.5: Análise de conteúdo da questão n.º 3.3

“De que forma o SIG veio melhorar a ação de comando?”

Quadro 42 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - TCor Jorge Ferreira	<i>Fornecendo informação com relevância contabilística em tempo oportuno e imediato e garantindo ainda maior transparência aos atos de gestão praticados.</i>	Fornecendo informação com relevância contabilística em tempo oportuno e imediato, garantindo maior transparência aos atos de gestão praticados.
N.º 2 - TCor Francisco Sousa	<i>Como referi anteriormente não possuo termo comparativo. A única realidade que conheço é a utilização da ferramenta SIG.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J.6: Análise de conteúdo da questão n.º 3.4

“De que forma o SIG veio apoiar a gestão de recursos para o cumprimento da missão?”

Quadro 43 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - TCor Jorge Ferreira	<i>Tendo conhecimento em tempo real dos recursos disponíveis, dos compromissados e tendo certo que assim que fossem efetuados os procedimentos em SIG, o fundo de maneio, seria reconstituído, permite efetuar um planeamento e execução fiáveis e oportunos.</i>	Conhecimento em tempo real dos recursos disponíveis e dos compromissados e que após efetuados os procedimentos em SIG, o FM é reconstituído; permitindo efetuar um planeamento e execução fiáveis e oportunos.

N.º 2 - TCor Francisco Sousa	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
---	------------------------	-----------------

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J.7: Análise de conteúdo da questão n.º 3.5

“Enquanto Comandante da KTM/KFOR sentiu-se mais confiante para tomar decisões no TO possuindo as mesmas ferramentas que o SIG oferece em TN?”

Quadro 44 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.5

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - TCor Jorge Ferreira	<i>Continuando a afirmar que é impossível comparar, posso afirmar que me senti bastante confiante ao implementar e utilizar o SIG, sabendo que a transparência, fiabilidade, e oportunidade da informação contabilística em tempo real, me permitiriam gerir de forma eficaz e eficiente os recursos atribuídos e de uma forma automática manter toda a cadeia de comando informada sobre a utilização dos recursos que era feita no TO.</i>	Sim, através da transparência, fiabilidade, e oportunidade da informação contabilística em tempo real; permitindo gerir de forma eficaz e eficiente os recursos atribuídos e manter de forma automática toda a cadeia de comando informada sobre a utilização dos recursos no TO.
N.º 2 - TCor Francisco Sousa	<i>Sem dúvida que as ferramentas que permitem um maior controlo e harmonização são mais-valia em todas as situações. O simples facto da mesma ferramenta ser utilizada em TO e TN, facilita o conhecimento e a formação adequada dos militares que a utilizam. No entanto reafirmo, que mais importante do que uma ferramenta de controlo é a capacidade profissional dos militares que integram a secção financeira.</i>	Sim.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J.8: Análise de conteúdo da questão n.º 3.6

“De que forma, o facto de não depender do Regimento de origem para os processos de despesa e receita, confere-lhe maior controlo e conhecimento da situação financeira?”

Quadro 45 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.6

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - TCor Jorge Ferreira	<i>Qualquer Cmdt prefere ser autónomo na gestão dos seus recursos, pois assim pode definir prioridades e alocar os recursos necessários a cada atividade (sem depender da aprovação de terceiros) sabendo que a realização depende apenas do seu próprio planeamento.</i>	Autonomia na gestão dos seus recursos; podendo definir autonomamente prioridades e alocar os recursos necessários a cada atividade; dependendo apenas do seu próprio planeamento.
N.º 2 - TCor Francisco Sousa	<i>Uma FND para todos os efeitos funciona administrativamente como um regimento de origem. O Cmdt da FND possui praticamente as mesmas competências de um Cmdt Regimental. Não faria qualquer sentido que o processo de despesa e receita fosse feito por alguém que não está presente no TO. Uma força nacional destacada em cumprimento de uma missão não pode estar dependente da tomada de decisão de um Cmdt que não está no terreno. Sendo a missão um imperativo, a existência de verbas e movimentação de verbas (despesas e receitas) acaba por ser uma consequência e uma realidade inevitável, para tal é essencial que o Cmdt da FND tenha o controlo e conhecimento total da situação financeira.</i>	FND funciona administrativamente como um regimento de origem; Cmdt da FND possui praticamente as mesmas competências de um Cmdt Regimental; uma FND para cumprimento da missão não pode estar dependente da tomada de decisão de um Cmdt que não está no terreno; essencial que o Cmdt da FND tenha controlo e conhecimento total da situação financeira.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K: Análise de conteúdo por questões do Guião de entrevista n.º 5

Apêndice K.1: Análise de conteúdo da questão n.º 2.1

“A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, vieram facilitar a execução orçamental?”

Quadro 46 - Análise de conteúdo da questão n.º 2.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>No processo anterior ao SIG ser implementado, existia um ciclo trimestral em que as faturas vinham dos TO e posteriormente eram processadas nas UnOrg. Com esta implementação do SIG nos TO, permitiu que passasse tudo a ser contabilizado e a grande mais-valia que trouxe foi o facto de se ter uma perceção mais rápida relativamente às despesas que se têm nos TO, e diminuir os montantes de FM. Antes da implementação do SIG, o processo era todo realizado em excel para que posteriormente estes documentos juntamente com as faturas fossem enviados para Portugal para serem processados em SIG por outro militar, enquanto atualmente as despesas passaram a ser processadas logo no TO e em tempo real, o que veio facilitar a execução orçamental, uma vez que todo o processo tornou-se mais célere.</i>	Antes do SIG existia ciclo trimestral; processo realizado em excel no TO, para enviar esses documentos juntamente com faturas para serem processadas nas UnOrg em SIG. Com o SIG é tudo contabilizado em TO em tempo real, permitindo ter perceção célere das despesas nos TO; facilitando a execução orçamental, uma vez que todo o processo tornou-se mais célere; diminuindo montantes de FM
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>A execução orçamental antes da implementação do SIG não obedecia a quaisquer regras, apenas não se podia ultrapassar o plafond disponível, neste sentido a execução orçamental era mais fácil, ou seja, executava-se e só à posteriori, mediante elaboração de Mapas de Custo, se efetuava a execução orçamental por Classificação Económica (pela totalidade da CE e não por fatura). Com a implementação do SIG passou a haver as mesmas regras que todas as U/E/O têm, prévio cabimento orçamental e prévio compromisso por despesa.</i>	Execução orçamental antes do SIG não obedecia a regras, apenas não se podia ultrapassar o plafond disponível, sendo a execução orçamental mais fácil, ou seja, executava-se e só à posteriori, mediante elaboração de Mapas de Custo, a execução orçamental por Classificação Económica (pela totalidade da CE e não por fatura). Com a implementação do SIG passou a haver as mesmas

		regras que todas as U/E/O têm, prévio cabimento orçamental e prévio compromisso por despesa.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>O SIG é a ferramenta base do Exército no que concerne à execução orçamental. A disponibilização do SIG nos TO veio naturalmente facilitar a execução orçamental principalmente da Unidade Mobilizadora que deixou de ter esta tarefa que normalmente executava de forma deferida. Com o SIG nos TO a execução orçamental passou a ser da exclusiva responsabilidade do Cmdt da Força e dos seus elementos para a área financeira.</i>	SIG é ferramenta base do Exército para a execução orçamental. SIG nos TO retirou responsabilidade de execução orçamental à UnMob passando a ser exclusiva do Cmdt da Força e dos seus elementos para a área financeira.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>A resposta é afirmativa. O sistema que existia do antecedente (na fase da sustentação) consistia no envio dos documentos relativos ao processo de despesa/receita do Teatro de Operações (TO) por correio e uma outra entidade efetuava o registo e a regularização desses mesmos documentos em Território Nacional (TN). Este processo não era legalmente correto, era muito moroso e levava à constituição de FM elevados. Neste momento o processo no TO já se aproxima mais da realidade das U/E/O no TN. Assim e no âmbito da execução orçamental em fase de sustentação da Força (TO), é a própria Força Destacada que efetua o registo dos processos de despesa em SIG, obrigando-se a dar cumprimento a todas as formalidades legais que se encontram definidas e estando a responsabilidade da execução orçamental centrada na entidade com competência subdelegada para execução desses mesmos processos (por norma o Cmdt da Força no TO). Este processo facilita a execução orçamental não apenas no TN, mas também no TO uma vez que o controlo da execução orçamental no TO era efetuado por sistemas desusados nos dias que correm e para os quais as probabilidades de erro eram muito superiores a um sistema harmonizado. Muitas coisas podem ser melhoradas, no entanto este primeiro passo foi importante para dar início ao desenlace desta questão.</i>	Sim; anteriormente ao SIG (na fase da sustentação), enviava-se por correio os documentos relativos ao processo de despesa/receita do TO e outra entidade efetuava o registo e regularização desses documentos em TN. Processo não era legalmente correto, era muito moroso e levava à constituição de FM elevados. Atualmente o processo no TO aproxima-se da realidade das U/E/O no TN. Em TO é a própria FND a efetuar o registo dos processos de despesa em SIG, cumprindo a todas as formalidades legais definidas e estando a responsabilidade da execução orçamental centrada no Cmdt da Força no TO. Este processo facilita a execução orçamental não apenas no TN, mas também no TO uma vez que o controlo da execução orçamental no TO era efetuado por sistemas desusados nos dias que correm e para os quais as probabilidades de erro eram muito superiores a um sistema harmonizado como o SIG.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.2: Análise de conteúdo da questão n.º 2.2

“De que forma o SIG permite obter informação relativa à execução orçamental por forma a dar apoio ao Comando do contingente?”

Quadro 47 - Análise de conteúdo da questão n.º 2.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Especificamente sobre a informação que dá apoio ao comando do contingente, não existiram grandes alterações, porque quando um contingente vai para uma missão é atribuído um determinado orçamento, e o adjunto financeiro faz, à semelhança de um adjunto financeiro de uma U//E/O, reportes mensais ou periódicos para o Cmdt, de forma a dar o ponto de situação da execução orçamental. Isto já acontecia mesmo sem a existência do SIG em TO, pois quando o Adjunto Financeiro vai executar as despesas, quer no período antecedente ao SIG, quer agora, os reportes mensais ou periódicos eram dados igualmente aos Cmdt. Concluindo, com o SIG, torna-se mais fácil para o S8 retirar do SIG uma relatório atual (e.g. Mapa de Execução da Despesa), mas enquanto reporte para o Cmdt acabam por não existir alterações significativas.</i>	Para o Cmdt não existiram grandes alterações relativamente à informação que dá apoio ao comando do contingente, pois à semelhança de um adjunto financeiro de uma U//E/O, faz reportes mensais ou periódicos para o Cmdt dando o ponto de situação da execução orçamental, quer com SIG quer antigamente sem SIG. Com o SIG, torna-se mais fácil para o S8 retirar do SIG uma relatório atual (e.g. Mapa de Execução da Despesa).
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Aqui está uma grande diferença e melhoria, com a implementação do SIG a FND passou a ser autónoma e independente em termos orçamentais e passou a dispor de toda a informação orçamental em tempo oportuno, imediato até. Com o acesso disponível e imediato a toda a informação orçamental consegue-se apoiar a tomada de decisão. O Cmdt passa a dispor do seu orçamento e passou a ser o responsável pela sua execução, deixou de depender da Unidade Organizadora para a execução orçamental.</i>	Grande diferença e melhoria; com o SIG a FND é autónoma e independente em termos orçamentais e dispõe de toda a informação orçamental em tempo oportuno e imediato apoiando a tomada de decisão. O Cmdt dispõe do seu orçamento sendo responsável pela sua execução, deixando de depender da UnOrg para a execução orçamental.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>O SIG permite obter em tempo real os dados da execução orçamental da Força o que naturalmente se traduz numa melhoria significativa relativamente ao passado recente em que a execução orçamental era efetuada pela Unidade Organizadora à medida que os documentos eram encaminhados para TN.</i>	SIG permite obter em tempo real os dados da execução orçamental da Força traduzindo-se numa melhoria significativa relativamente ao passado recente em que a execução orçamental era efetuada pela UnOrg à medida que os documentos eram encaminhados para TN.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>A execução em SIG no TO permite ao Cmdt da Força ter acesso a relatórios de melhor qualidade uma vez que existe uma melhoria de comunicação entre quem executa e o Cmdt, ou seja, deixando de haver um intermediário na execução existe uma comunicação direta e com menor probabilidade de erros, os relatórios solicitados passam a ser oportunos uma vez que espelham a situação em tempo real. Desta forma é permitido ao Cmdt um melhor controlo da situação orçamental e uma tomada de decisão oportuna sobre outros fatores interligados.</i>	Execução em SIG no TO permite ao Cmdt da Força ter acesso a relatórios de melhor qualidade, existe uma melhor comunicação entre quem executa e o Cmdt, deixando de haver um intermediário na execução, existe comunicação direta e com menor probabilidade de erros, os relatórios solicitados são oportunos espelhando a situação em tempo real. Permite ao Cmdt melhor

		controlo da situação orçamental e uma tomada de decisão oportuna sobre outros fatores interligados.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.3: Análise de conteúdo da questão n.º 3.1

“A harmonização dos procedimentos contabilísticos, através da ferramenta SIG, veio potenciar o processo de tomada de decisão?”

Quadro 48 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Não veio potenciar o processo de tomada de decisão nos TO, uma vez que a vantagem do SIG nos TO é essencialmente contabilística, harmonizando os procedimentos realizados na Direção de Finanças, de forma a ter um controlo mais efetivo da situação financeira nos TO. Acaba por trazer mais vantagens para o General Cmdt do CFT pois conseguem ter informação do que se está a passar naquele momento na força.</i>	Não, pois a vantagem do SIG nos TO é essencialmente contabilística, permitindo à DFin ter um controlo mais efetivo da situação financeira nos TO. Trouxe mais vantagens para o General Cmdt do CFT pois consegue ter informação do que se está a passar naquele momento na força.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>O SIG enquanto ferramenta de gestão, tem inúmeras potencialidades, naturalmente que com a sua implementação no TO do Kosovo temos acesso a muita informação, que já mais seria possível com o sistema anterior.</i>	SIG tem inúmeras potencialidades permitindo acesso a muita informação, que já mais seria possível com o sistema anterior.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>O SIG veio permitir melhorar o processo de tomada de decisão, no entanto é necessário lembrar que a qualidade das decisões está intimamente relacionada com a qualidade/oportunidade/rigor dos dados introduzidos no sistema. Uma boa formação teórico-prática do S8 é fundamental.</i>	Sim, no entanto a qualidade das decisões está intimamente relacionada com a qualidade/oportunidade/ rigor dos dados introduzidos no sistema. Uma boa formação teórico-prática do S8 é fundamental.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Esta resposta está implícita na resposta dada à questão anterior. Sendo conhecedor de informação mais real e oportuna, é permitido ao Cmdt uma tomada de decisão mais consciente e adaptada à situação que lhe é apresentada.</i>	Obtendo informação mais real e oportuna, permite ao Cmdt uma tomada de decisão mais consciente e adaptada à situação que apresentada.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.4: Análise de conteúdo da questão nº 3.2

“Se respondeu positivamente à questão anterior, quais foram as alterações nos procedimentos contabilísticos, que fizeram com que o processo de tomada de decisão fosse potenciado?”

Quadro 49 - Análise de conteúdo da questão nº 3.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	<i>Nada a referir.</i>
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Os procedimentos vigentes até à entrada do SIG no TO do Kosovo, para além de não serem eficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, não eram suficientes para assegurar um controlo efetivo, considerando que a Unidade Organizadora é que procedia à execução orçamental e respetiva relevação contabilística em SIG com base em mapas de custos mensais enviados pela FND. Esta relevação contabilística, para além de ser efetuada de forma global (com base nos mapas de custos), só era efetuada após a conclusão dos processos, não garantindo a informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão.</i>	Procedimentos antes do SIG não eram eficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, nem suficientes para assegurar um controlo efetivo, pois a UnOrg é que procedia à execução orçamental e respetiva relevação contabilística (efetuada de forma global e após a conclusão dos processos) em SIG com base em mapas de custos mensais enviados pela FND. Não garantindo a informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>A instalação do SIG no TO do Kosovo veio permitir ao Chefe da Repartição de Finanças do CFT ter informação on-line e dessa forma poder atuar no sentido de apoiar diretamente a Força em termos orçamentais e financeiros.</i>	SIG no TO permite ao Chefe da Repartição de Finanças do CFT ter informação on-line e podendo atuar no sentido de apoiar diretamente a Força em termos orçamentais e financeiros.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>A principal alteração foi o grande passo dado na implementação do SIG no TO e tudo o que esta mudança implica.</i>	A principal alteração foi o grande passo dado na implementação do SIG no TO e tudo o que esta mudança implica.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.5: Análise de conteúdo da questão n.º 3.3

“Que melhorias sentiu nos processos de tomada de decisão com a harmonização dos procedimentos contabilísticos?”

Quadro 50 - Análise de conteúdo da questão n.º 3.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	<i>Nada a referir.</i>
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>O acesso à informação patrimonial e orçamental potência a tomada de decisão, também na atribuição de CEL passa a estar automaticamente no nosso Orçamento, não necessitando de passar pela Unidade Organizadora.</i>	Acesso à informação patrimonial e orçamental e a atribuição de CEL estar automaticamente no nosso Orçamento potência a tomada de decisão.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Um maior controlo das verbas disponibilizadas à Força em TO e uma maior visibilidade sobre a execução orçamental e financeira o que permite atuar de forma proactiva no sentido de solucionar problemas/dificuldades com que as Forças por vezes se debatem.</i>	Maior controlo das verbas disponibilizadas à Força em TO e uma maior visibilidade sobre a execução orçamental e financeira, permitindo solucionar problemas/dificuldades com que as Forças por vezes se debatem de forma proactiva.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.6: Análise de conteúdo da questão n.º 4.1

“Qual é o conhecimento técnico necessário para a elaboração em SIG da Prestação Mensal e Anual de Contas?”

Quadro 51 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
--------------	------------------	-----------------

N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Atualmente as funções realizadas por um adjunto financeiro de uma U/E/O relativamente à PMC e PCA são idênticas comparativamente com as que se realizam nos TO. Desta forma, podemos concluir que é possível qualquer adjunto financeiro desempenhar as mesmas funções mas em TO.</i>	Atualmente as funções adjunto financeiro de uma U/E/O relativamente à PMC e PCA são idênticas à realizadas nos TO, logo qualquer adjunto financeiro pode desempenhar as mesmas funções mas em TO.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Terá de ter a formação adequada ao desempenho da função.</i>	Formação adequada ao desempenho da função.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Os conhecimentos técnicos encontram-se plasmados em documentos técnicos da DFin, nomeadamente, entre outros, na Circular n.º 03/2013 de 15JAN13 e mais concretamente para o caso do Kosovo na Circular n.º 01/2015 de 09FEV15.</i>	Conhecimentos técnicos encontram-se plasmados nas Circulares n.º 03/2013 e n.º 01/2015 da DFin.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Os elementos a operar em SIG no TO devem possuir não só conhecimentos técnicos na área de operação no sistema, mas também conhecimentos que lhe permitam efetuar a execução de todos os processos. Ou seja, não basta saber trabalhar com o sistema, adicionalmente deve haver um grau de conhecimento elevado no que diz respeito à legislação em vigor aplicável às forças no TO.</i>	Conhecimentos técnicos na operação do SIG e na execução de todos os processos, ou seja, saber trabalhar com o SIG e conhecimento elevado sobre legislação em vigor aplicável às forças no TO.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.7: Análise de conteúdo da questão n.º 4.2

“Considera imprescindível que sejam apenas os oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar a desempenhar as funções de S8, nomeadamente face à complexidade da PMC e da PCA em SIG?”

Quadro 52 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Na minha opinião é importante para o Serviço de ADMIL que sejam apenas Oficiais de ADMIL a desempenhar essas funções. Não obstante, nas Unidades existem militares de todos os tipos de Especialidade a desempenhar as funções de Adjunto Financeiro...</i>	É importante para o Serviço de ADMIL que sejam apenas Oficiais de ADMIL, no entanto nas Unidades existem oficiais de diferentes Especialidades a desempenhar funções de Adjunto Financeiro.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Os oficiais de finanças têm de ser oficiais formados na AM devidamente habilitados a operar com o SIG e cientes em termos teóricos. Qualquer outra solução não oferece as mesmas garantias de qualidade e poderá envolver desnecessários riscos.</i>	S8 têm de ser oficiais formados na AM habilitados a operar com o SIG. Outra solução não oferece as mesmas garantias de qualidade.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Sou de opinião que são os elementos mais bem preparados para operar o sistema no TO. Os oficiais de ADMIL recebem formação específica sobre as duas áreas técnicas imprescindíveis para estas situações: a formação em SIG (na ótica do utilizador) e a informação relativa ao enquadramento legal. Para além do apresentado no ponto anterior possuem também a vertente da experiência em TN.</i>	São os elementos melhor preparados para operar o SIG no TO. Oficiais ADMIL recebem formação específica sobre SIG (na ótica do utilizador) e sobre o enquadramento legal, aliado à experiência em TN.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.8: Análise de conteúdo da questão n.º 4.3

“O conhecimento técnico adquirido pelos Oficiais no Curso de Chefes de Subsecção Financeira é suficiente para a desempenhar as funções de S8?”

Quadro 53 - Análise de conteúdo da questão n.º 4.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Não sei porque não tenho noção do que lá é ministrado, mas se existe o curso deve ser a formação necessária pois é para essa finalidade que ele é dado.</i>	Não sei, mas deve ser a formação necessária.

N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Os conhecimentos transmitidos no Curso de Chefes de Subsecção Financeira permitem que um oficial sem conhecimentos teóricos execute uma parte dos movimentos orçamentais e contabilísticos exigidos a uma Unidade Regimental, contudo é necessário ter em consideração que estes têm apoio direto dos respetivos G8 das Brig/ZM, do G8/CFT e da DFin, o que nem sempre sucede nos diversos TO.</i>	Conhecimentos transmitidos neste curso permitem que um oficial sem conhecimentos teóricos execute parte dos movimentos orçamentais e contabilísticos exigidos a uma U/E/O em TO, pois têm apoio direto dos respetivos G8 das Brig/ZM, do G8/CFT e da DFin, o que nem sempre sucede nos diversos TO.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.9: Análise de conteúdo da questão n.º 5.1

“Existem movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?”

Quadro 54 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>O SIG nos TO ao nível do planeamento acabou por não trazer grandes alterações, porque este planeamento é feito de acordo com as normas do EMGFA, e é através do enquadramento dessas diretivas específicas que é elaborado o planeamento das verbas para as FND. O SIG deu um grande contributo na redução dos FM existentes nos TO, pois era algo que se estava a tentar combater à já algum tempo.</i>	O SIG nos TO ao nível do planeamento não preconizou grandes alterações mas contribui para redução dos FM existentes nos TO
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Existem particularidades no TO, nomeadamente a utilização do Fundo de Maneio, que naturalmente implica registos contabilísticos específicos, tudo o resto é igual a uma U/E/O.</i>	Utilização do Fundo de Maneio, que implica registos contabilísticos específicos; tudo o resto é igual a uma U/E/O.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Sim. Ver Circular n.º 01/2015 de 09FEV15 da DFin. Realço em especial os movimentos relativos à prestação de contas dos Bares e a própria prestação de contas mensal e anual.</i>	Movimentos relativos à prestação de contas dos Bares e PMC e PCA.

N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Que eu tenha conhecimento, ou me recorde, não. Existem especificidades na execução de dotações relativas a este tipo de missões, no entanto os movimentos financeiros são idênticos.</i>	Que tenha conhecimento, não.
------------------------------------	---	------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.10: Análise de conteúdo da questão n.º 5.2

“É necessária formação complementar a nível contabilístico para operar o SIG num TO?”

Quadro 55 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Se estivermos a falar operadores/utilizadores de uma SubSecção Financeira “normal” não vejo necessidade de qualquer formação complementar.</i>	Não, se forem operadores/utilizadores de uma SubSecção Financeira “normal”.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>A DFin ministra uma formação específica em função de cada TO.</i>	DFin ministra formação específica em função de cada TO.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Não mais do que a necessária para trabalhar com o SIG no TN.</i>	Não mais do que a necessária para trabalhar com o SIG no TN.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.11: Análise de conteúdo da questão n.º 5.3

“Se sim, existe mais algum tipo de apoio para além dessa formação complementar?”

Quadro 56 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Há um contato permanente por parte do G8/CFT através dos meios de comunicação disponíveis no sentido de apoiar o S8 da Força.</i>	Contato permanente por parte do G8/CFT.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Para além do apoio existente ao nível de normativos internos definidos, existe sempre o apoio da parte técnica nesta área, quer ao nível dos OCC quer ao nível da DFin.</i>	Apoio dos normativos internos, e apoio técnico quer dos OCC quer da DFin.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.12: Análise de conteúdo da questão n.º 5.4

“Se sim, essa formação complementar e/ou apoio revelam-se suficientes para fazer face à contabilização dos movimentos financeiros em SIG, específicos dos TO?”

Quadro 57 - Análise de conteúdo da questão n.º 5.4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Em conformidade com a informação que nos foi disponibilizada e tendo em atenção os exemplos observados (Kosovo 2 missões e Lituânia uma missão) é suficiente. De qualquer modo caso se venha a verificar haver necessidade de outro tipo de formação específica o CFT e a DFin equacionarão em tempo a sua realização.</i>	É suficiente face às experiências já testemunhadas.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.13: Análise de conteúdo da questão n.º 6.1

“Que alterações trouxe o SIG nos procedimentos de mudança de contingente?”

Quadro 58 - Análise de conteúdo da questão n.º 6.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>O SIG trouxe profundas mudanças na troca de contingente, começa desde logo por ser a mesma Divisão SIG com as mesmas contas e ter as mesmas duas Contas Bancárias, o que acarreta que seja necessário transitar os saldos de disponibilidades e de Terceiros devidamente justificados e separados. Também acarreta, que fruto do ciclo do PLC, haja saldos a regularizar após as disponibilidades regressarem à conta do IGCP repondo o valor do Fundo de Maneio a devolver à DFin.</i>	Mesma Divisão SIG com as mesmas duas Contas Bancárias que obriga a transitar os saldos de disponibilidades e de Terceiros devidamente justificados e separados, e que hajam saldos a regularizar após as disponibilidades regressarem à conta do IGCP repondo o valor do FM a devolver à DFin, fruto do ciclo do PLC.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>O processo passou a assentar em dados concretos tratados em SIG pela própria Força no TO e desta forma todo o processo passou a “girar” em torno do SIG.</i>	Processo assenta em dados tratados em SIG pela própria Força no TO.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.14: Análise de conteúdo da questão n.º 6.2

“Essas alterações vieram melhorar/harmonizar os procedimentos de mudança de contingente? Porquê?”

Quadro 59 - Análise de conteúdo da questão n.º 6.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Em termos comparativos não se consegue avaliar uma melhoria, pois são procedimentos totalmente diferentes. Antes da implementação do SIG, a FND executava despesa e devolvia no fim da missão o remanescente do Fundo de Maneio. Com a implementação do SIG a transição não é tão linear, são necessários uma série de procedimentos tendentes à clara identificação dos saldos por FND. Independentemente da melhoria ou grau de dificuldade o importante é que agora se garante o total cumprimento do RAFE e POCP.</i>	Não se consegue avaliar uma melhoria, pois são procedimentos totalmente diferentes. Atualmente são necessários procedimentos que procuram identificar os saldos por FND garantindo o total cumprimento do RAFE e POCP.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Sim, vieram melhorar os procedimentos de mudança de contingente porque estes passaram a ser efetuados tendo como referência os dados do SIG tornando assim todo o processo mais simples, rápido, fiável, facilmente documentável e verificável.</i>	Sim, pois passaram a ser efetuados tendo como referência os dados do SIG tornando todo o processo mais simples, rápido, fiável, facilmente documentável e verificável.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.15: Análise de conteúdo da questão n.º 7.1

“Que alterações trouxe o SIG, na execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio?”

Quadro 60 - Análise de conteúdo da questão n.º 7.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Antes da implementação do SIG o registo era feito pela Unidade Organizadora, com a implementação do SIG é a FND que regista a entrada no IGCP, regista diariamente a sua execução, mensalmente regista a sua restituição e no final da missão regista a sua devolução.</i>	Antes do SIG o registo era feito pela UnOrg, e com SIG é a FND que regista a entrada no IGCP, regista diariamente a sua execução, mensalmente regista a sua restituição e no final da missão regista a sua devolução.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Ver Circular n.º 01/2015 de 09FEV15 da DFin.</i>	Ver Circular n.º 01/2015 da DFin.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>A principal alteração foi a possibilidade de diminuição do valor disponibilizado em Fundo de Maneio no TO. Do antecedente aos TO era disponibilizado FM para fazer face a três meses de execução no TO. Este valor de referência contemplava o período de tempo desde a efetiva execução da despesa até à reposição do FM: A força no TO efetuava a despesa, enviava por correio o comprovativo de despesa e era submetido em PLC pela U/E/O responsável no TO. Hoje em dia, com a implementação do SIG no TO, é a própria força que efetua todo o processo de despesa, daí o ciclo de reposição do FM ser muito menor do que do antecedente e daí haver uma tendência de diminuição do valor do FM.</i>	Anteriormente disponibilizado FM para fazer face a três meses de execução no TO, desde a efetiva execução da despesa até à reposição do FM (força no TO efetuava a despesa, enviava o comprovativo de despesa e era submetido em PLC pela UnOrg no TO). Atualmente é a própria força que efetua todo o processo de despesa, daí o ciclo de reposição do FM ser menor permitindo a diminuição do valor disponibilizado em FM no TO.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.16: Análise de conteúdo da questão n.º 7.2

“Essas alterações vieram melhorar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?”

Quadro 61 - Análise de conteúdo da questão n.º 7.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
--------------	------------------	-----------------

N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Estas alterações são novas, antes do SIG não eram feitas pela FND. O registo das diferentes fases do FM, com a implementação do SIG no TO, passa a ser obrigatória na medida em que tem de se registar os movimentos da conta 264181200.</i>	Estas alterações são novas, antes do SIG não eram feitas pela FND.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Sim. Realço em especial o facto de permitir reduzir significativamente o Fundo de Maneio da Força no TO.</i>	Sim, essencialmente por reduzir o FM da Força no TO.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>A grande dificuldade de o Exército “trabalhar” com Fundos de Maneio tem a ver com a execução orçamental estante ao ano económico. Existem missões que possuem execução em mais do que um ano económico, e em termos orçamentais esta questão continua a ser um obstáculo. O grande problema subsiste ainda na privação de utilização das dotações que ficam pendentes em FM no final do ano nas Forças (TO). Esta questão foi minimizada com a existência do SIG no TO, não obstante não foi possível dizimá-la. A vantagem do SIG no TO relativa ao Fundo de Maneio foi essencialmente a possibilidade de redução do mesmo e a libertação de dotações para fazer face a necessidades das FND.</i>	O grande problema subsiste na privação de utilização das dotações que ficam pendentes em FM no final do ano nas Forças (TO). Esta questão foi minimizada com o SIG no TO, mas não foi possível dizimá-la. A vantagem do SIG no TO relativa ao FM foi a sua redução e a libertação de dotações para fazer face a necessidades das FND.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.17: Análise de conteúdo da questão nº 7.3

“Essas alterações vieram harmonizar a execução das diferentes fases do Registo Contabilístico do Fundo de Maneio? Porquê?”

Quadro 62 - Análise de conteúdo da questão nº 7.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Sim, desta maneira a relevação contabilística do Fundo de Maneio é imediata pela FND, mas não é só a Conta do FM, todas as outras contas encontram-se saldadas e corretamente espelhadas conforme a realidade.</i>	Sim, a relevação contabilística do FM é imediata pela FND, tal como todas as outras contas encontram-se saldadas e corretamente espelhadas conforme a realidade.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.18: Análise de conteúdo da questão n.º 8.1

“Quais foram as grandes motivações que levaram à implementação do SIG?”

Quadro 63 - Análise de conteúdo da questão n.º 8.1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Para além da redução do montante do FM que foi o verdadeiro grande impulsionador, outra grande mais-valia foi o facto de o SIG permitir ter uma visualização mais célere da execução orçamental nos TO, quer para quem está nos TO, quer para quem está em TN, por exemplo, permite ao General Cmdt do CFT ter acesso à informação financeira atual e real das suas forças subordinadas que estão no TO. O facto do FM antes da implementação do SIG ter um ciclo trimestral, fazia com que a informação não fosse tão atual quanto desejado, por exemplo para saber da situação financeira de Fevereiro teriam de esperar sensivelmente dois meses. Outra motivação foi o facto de existir um Oficial de Finanças nos TO e havendo tecnologia para poder pôr o SIG a operar já não se justificava não ter o SIG nos TO.</i>	Redução do montante do FM; SIG permitir visualização mais célere da execução orçamental nos TO, quer para quem está nos TO, quer para quem está em TN; existência de um Oficial de Finanças nos TO e tecnologia para poder pôr o SIG a operar.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Os procedimentos vigentes até à entrada do SIG no TO do Kosovo, para além de não serem eficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, não eram suficientes para assegurar um controlo efetivo, considerando que a Unidade Organizadora é que</i>	Procedimentos vigentes até à entrada do SIG no TO do Kosovo, não eram eficientes no aproveitamento dos recursos disponíveis, nem

	<i>procedia à execução orçamental e respetiva relevação contabilística em SIG com base em mapas de custos mensais enviados pela FND. Esta relevação contabilística, para além de ser efetuada de forma global (com base nos mapas de custos), só era efetuada após a conclusão dos processos, não garantindo a informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão. Com a implementação do SIG da Defesa Nacional (SIG/DN), procede-se à adesão ao Regime da Administração Financeira do Estado (RAFE), consubstanciada no Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e na adoção do regime de tesouraria única.</i>	suficientes para assegurar um controlo efetivo. Esta relevação só era efetuada após conclusão dos processos, não garantindo informação imediata relativamente à execução orçamental, cuja pertinência é fulcral no processo de tomada de decisão. SIG permite adesão ao Regime da Administração Financeira do Estado, consubstanciada no POCP e na adoção do regime de tesouraria única.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>A grande motivação para a implementação do SIG no TO foi a diminuição do FM nos Teatros de Operações</i>	Diminuição do FM nos TO.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.19: Análise de conteúdo da questão n.º 8.2

“Quais considera ser as limitações do SIG em TO?”

Quadro 64 - Análise de conteúdo da questão n.º 8.2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Não considero que existam limitações do SIG nos TO, pois uma limitação poderia ser a deficiência das vias de comunicação, nomeadamente a internet para fazer a informação chegar ao TN, mas face à tecnologia que existe atualmente esse acaba até por ser uma potencialidade.</i>	Nenhumas.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>Não havendo impedimentos à utilização do SIG no TO, havendo recursos humanos habilitados a operar com esta ferramenta, garante-se assim uma total autonomia e responsabilização na execução orçamental das verbas destinadas à FND, mas sobretudo a relevação contabilística da informação em tempo oportuno e imediata,</i>	Nenhumas.

	<i>permitindo uma redução no FM atribuído, através da reconstituição do FM de forma instantânea e independente.</i>	
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.
N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>Que eu tenha conhecimento não existem limitações no SIG em TO que não existam no SIG em TN.</i>	Não existem limitações no SIG em TO que não existam no SIG em TN.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K.20: Análise de conteúdo da questão n.º 8.3

“Que melhorias no SIG considera serem relevantes ter em consideração para o futuro, das FND em TO?”

Quadro 65 - Análise de conteúdo da questão n.º 8.3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
N.º 1 - Maj Hélder Reis	<i>Não vejo nenhuma melhoria a fazer no SIG, uma vez que as melhorias que se fizessem ao SIG nos TO, seriam as mesmas que se fariam ao SIG no TN, uma vez que o SIG que opera nos TO é exatamente o SIG que opera no TN.</i>	As melhorias que se fizessem ao SIG nos TO, seriam as mesmas que se fariam ao SIG no TN.
N.º 2 - Cap Mário Miguel	<i>O SIG, enquanto sistema integrado de gestão, em termos de vantagens só podem ser reconhecidas quando ele é integrado, o que não é o caso, nem no TO do Kosovo nem em TN, isto é, quando se inicia um processo que independentemente de desencadear fluxos financeiros, patrimoniais ou orçamentais se consiga gerir integralmente, aí se tira uma grande vantagem de um ERP, por isso é um sistema integrado. Se existe esta plataforma, que consegue abranger todas as áreas de forma integrada, só se obterá uma real vantagem quando se implementar isso, mesmo assim estando alguns módulos dispersos, existem vantagens na sua utilização, simplesmente não se tira total partido da aplicação, porque cada módulo trabalha uma área específica.</i>	Objetivo passa por gerir integralmente todos os áreas/processos do SIG quer em TO quer em TN por forma a obter-se uma real vantagem da sua utilização.
N.º 3 - TCor Álvaro Garcia	<i>Nada a referir.</i>	Nada a referir.

N.º 4 - Maj Carla Ramos	<i>A implementação da contabilidade analítica será fundamental para a melhoria da informação em sistema relativa às FND (extensiva a toda o sistema existente em SIG).</i>	Implementação da contabilidade analítica.
------------------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria.

ANEXOS

Anexo A: Check List de Validações U/E/O

1. Conferência de Caixa: Verificar se o valor em cofre coincide com o saldo da conta 11. (Transação: **FS10N** – Exibição de saldos da conta do Razão).

2. Conferência dos saldos a reconciliar das contas bancárias: Apurar e justificar eventuais diferenças entre o saldo do extrato bancário reportado ao último dia do mês e o saldo da respectiva conta de disponibilidades. (Transação: **FS10N** – Exibição de saldos da conta do Razão).

3. Verificações das contas de fornecedores: Analisar os saldos das contas de fornecedores e verificar a existência de saldos contranatura, isto é, devedores. Neste caso, verificar a razão de ser desta situação e proceder às correções que eventualmente se mostrem necessárias. (Transações: **S_ALR_87012082** – Saldos de Fornecedores e **ZFI_PA_FORN** – Partidas em Aberto de Fornecedores).

4. Verificações das contas de clientes: Analisar os saldos das contas de clientes e verificar a existência de saldos contranatura, isto é, credores. Neste caso, verificar a razão de ser desta situação e proceder às correções que eventualmente se mostrem necessárias. (Transações: **S_ALR_87012172** – Saldos de Clientes e **ZFI_VENCIM_PA** – Partidas em Aberto de Clientes).

5. Verificações a descontos e retenções: Analisar o saldo das Contas 242#, 244#, 245#, 249#, 263# e 266#, de modo a garantir que não existam descontos e retenções por entregar para além do prazo legal. (Transações: **Y_EDV_99000006** - Diário Razão Balancete ou **FS10N** – Exibição de Saldos da Conta do Razão).

6. Conferência dos saldos da conta 251# – Devedores pela Execução do Orçamento (Transações: **Y_EDV_99000006** - Diário Razão Balancete ou **FS10N** – Exibição de Saldos da Conta do Razão). A conta 251# deverá ter saldo nulo no final do período a que respeita a

prestação mensal de contas: **a. Conta 25111# e 25112#:** Eventual saldo existente nestas contas significa que existem Liquidações de Receita processadas que ainda não foram cobradas;

b. Conta 25113#: Saldo existente nesta conta significa que existem PAP autorizadas que ainda não foram pagas, pelo consumo de saldo de PLC.

c. Conta 2517#: A existência de saldo nestas contas significa a existência de retenções ainda não transferidas para as respectivas contas 24 ou 26 de acordo com a sua natureza. Nesse caso a responsabilidade da transferência através da transação ZRET será da DFin.

7. Conferência dos saldos da conta 252# - Credores pela Execução do Orçamento: (Transações: **Y_EDV_99000006** - Diário Razão Balancete ou **FS10N** – Exibição de Saldos da Conta do Razão). A conta 252# deverá ter saldo nulo no final do período a que respeita a prestação mensal de contas:

a. Conta 25211#: Eventual saldo existente nesta conta significa que existem PAP autorizadas que ainda não foram pagas.

b. Conta 25212#: Saldo deverá ser nulo, uma vez que a conta não é utilizada atualmente.

c. Conta 25213#: Esta conta deve apresentar sempre saldo nulo. Caso isso não aconteça, devem ser verificados os movimentos de retenções de IRS, ADSE e SSPCM.

8. Conferência das Chaves de Subvenção nos Dados Mestre de imobilizado, cuja chave orçamental sejam fundos subvencionáveis (exceto FF 123 – DCCR) a fim de centralmente se poder lançar as respetiva subvenções.

9. Conferência dos subsídios para investimento: O saldo da conta **2745999999** deverá ser nulo ou credor. A fim de evitar que esta conta apresente saldo indevido, deve garantir-se que foi executada a **transação ABIF** (responsabilidade da DFin até ao 5º dia útil do mês seguinte a que diz respeito) pela DFin e para todos os bens de imobilizados adquiridos durante o mês (exceto FF 123 – DCCR), de modo a permitir o posterior lançamento do programa de depreciações mensalmente pela DFin (DFin, 2013b, Anexo H).

Anexo B: *Check List* Validações Centrais DFin

- 1.** Inibir lançamentos a nível local (transação **ZPER_4000**).
- 2.** Corrigir o saldo da conta 2745999999, com o lançamento de subvenções e correções manuais (transação **ABIF** ou **FB01**).
- 3.** Calcular e lançar amortizações mensais e subvenções ao investimento (transação **AFAB**).
- 4.** Apurar o IVA a pagar/receber (transação **S_ALR_87012357**).
- 5.** Emitir a Declaração Periódica de IVA para o Continente e anexos das ilhas (transação **S_ALR_87012386**).
- 6.** Transferir o IVA apurado para a conta de IVA a Pagar ou de IVA a Recuperar (transação **F-43**, ou **FB60**).
- 7.** Elaborar os pedidos de reembolso do IVA suportado nas aquisições de material de Defesa, Segurança e Combate a Incêndios, bem como nas despesas com Infra-Estruturas NATO; (transação **ZFIIR_CRIAR**).
- 8.** Efetuar o Ajuste posterior de Balanço (transações **F.5D**, **F.5E**, **F.5F**, **F.5G**). Esta ação visa equilibrar os lançamentos entre Divisões diferentes e assim permitir o equilíbrio do Diário-Razão-Balancete e do Balanço por Divisão.
- 9.** Reclassificar as dívidas de Terceiros para médio e longo prazo (transação **F101**).
- 10.** Efetuar o Ajuste dos Saldos Contranatura (transação **F101**) (DFin, 2013b, Anexo I).

Anexo C: Lista de Documentos a submeter ao Tribunal de Contas

Nº	DESIGNAÇÃO	LEGISLAÇÃO APLICÁVEL MODELO DOCUMENTO	PRODUÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO	
			ELABORAÇÃO	CONSOLIDAÇÃO
1	Balanço	POCP nº 5	DFin	
2	Demonstração de resultados	POCP nº 6	DFin	
3	Controlo Orçamental - Despesa	POCP nº 7.1	U/E/O	DFin
4	Controlo Orçamental - Receita	POCP nº 7.2	U/E/O	DFin
5	Mapa fluxos de caixa	POCP nº 7.3	U/E/O	DFin
17	Caracterização da entidade	POCP nº 8.1	DFin	
18	Notas ao balanço e à demonstração de resultados	POCP nº 8.2	DFin	
18 A	Anexos às notas ao balanço e à demonstração de resultados	POCP nº 8.2	DMT / DIE	
19	Alterações Orçamentais - Despesa	POCP nº 8.3.1 - 1	U/E/O	DFin
20	Alterações Orçamentais - Receita	POCP nº 8.3.1 - 2	U/E/O	DFin
21	Contratação Administrativa - Situação dos Contratos	POCP nº 8.3.2 - 1	U/E/O	DFin
22	Contratação Administrativa - Formas de Adjudicação	POCP nº 8.3.2 - 2	U/E/O	DFin
23	Execução de Programas e Projectos de Investimento	POCP nº 8.3.3	U/E/O	DFin
24	Transferências Correntes - Despesa	POCP nº 8.3.4 - 1	U/E/O	DFin
25	Transferências de Capital - Despesa	POCP nº 8.3.4 - 2	U/E/O	DFin
26	Subsídios concedidos	POCP nº 8.3.4 - 3	U/E/O	DFin
27	Transferência Correntes - Receita	POCP nº 8.3.4 - 4	U/E/O	DFin
28	Transferência de Capital - Receita	POCP nº 8.3.4 - 5	U/E/O	DFin
29	Subsídios Obtidos	POCP nº 8.3.4 - 6	U/E/O	DFin
33	Relatório de Gestão	DIRETIVA CEME/15	EME / CFT / OCAD / DFin	
35	Relação nominal de responsáveis	Inst nº 1/2004 TC	U/E/O	DFin
36	Ata da reunião de apreciação das contas	Inst nº 1/2004 TC	DFin	
37	Norma de controlo interno	Inst nº 1/2004 TC	DFin	
38	Relação dos documentos de receita e de despesa	Inst nº 1/2004 TC	U/E/O	DFin
39	Certidões ou Extractos dos Saldos Bancários	Inst nº 1/2004 TC	U/E/O	DFin
40	Certidão de juros obtidas no exercício	Inst nº 1/2004 TC	U/E/O	DFin
41	Certidões das verbas recebidas de outras entidades	Inst nº 1/2004 TC	U/E/O	DFin
42	Reconciliações Bancárias	Inst nº 1/2004 TC	U/E/O	DFin
43	Síntese das reconciliações Bancárias	Inst nº 1/2004 TC	U/E/O	DFin
44	Relação de acumulação de funções	Inst nº 1/2004 TC	DARH	
45	Balancetes sintéticos	Inst nº 1/2004 TC	DFin	
S/N	Mapa de Unidade de Tesouraria	Resolução nº 7/2013-2ª	DFin	
S/N	Mapa síntese dos bens inventariados	Portaria nº 671/2000	DMT / DIE	
S/N	Mapa descontos e retenções	Resolução nº 37/2014-2ª	DFin	
S/N	Mapa entrega de retenções e descontos	Resolução nº 37/2014-2ª	DFin	

Figura 1 - Lista de Documentos a Submeter ao Tribunal de Contas

Fonte: (Exército Português, 2015a, Anexo A).

Anexo D: Fases do Ciclo da Despesa e Fases do Processo da Receita

Fases do Ciclo da Despesa

Deve ser cumprida a articulação/correspondência entre as fases da despesa, a respetiva instrução dos documentos, o seu registo em SIG, a sua impressão e o exercício das competências das Entidades intervenientes, conforme se indica:

Passos da despesa		Fases da despesa em SIG	Transação SIG
1º	Manifestação de necessidade	Requisição interna / manifestação de necessidade	----
2º	Número de Processo de Despesa (NPD)	Criar NPD	ZMMNPD1
		Modificar NPD	ZMMNPD2
3º	Cabimento	Pré-comprometimento	ZMY1
4º	Requisição de Compra (RC)	Criar RC	ME51N
		Aprovar RC - Status 1	ME55 ou ME54N
		Impressão da ZPAP	ZPAP
		Aprovar RC Status 2	ME54N
5º	Pedido de Compra (PC)	Criar pedido de compra	ME21N
		Aprovar PC Status 1	ZME28 ou ZE29N
		Impressão da ZPAD	ZPAD
		Aprovar PC - Status 2	ZME28 ou ZE29N
6º	Assunção do compromisso	Aprovar PC - Status 3 (Compromisso automático e impressão/envio eletrónico do PC)	
7º	Registo e entrada de mercadorias	Criar entrada de mercadorias	MIGO
8º	Registar a fatura	Criar fatura logística	MIRO
9º	Proposta de Autorização de Pagamento (PAP)	Adicionar as faturas de bens e serviços à PAP	PFM_12FIBI05
		Solicitar a aprovação da PAP	

Figura 2 -Fases do Ciclo da Despesa

Fonte: (Exército Português, 2015c, p. 5-2).

Tendo em consideração as fases superiormente definidas para o ciclo da despesa acima indicadas, a realização de qualquer despesa exige sempre uma manifestação de necessidades, a correspondente informação de cabimento, o despacho da Entidade com competência para autorizar despesa e o comprometimento de recursos (compromisso).

A existência, no processo de despesa, de um documento de despesa (fatura-recibo), que apresente data anterior aos documentos atrás referidos, constituiu indício evidente do não cumprimento, por parte da U/E/O, das fases do ciclo da despesa e consequentemente, da violação das normas aplicáveis à execução do RAFE e à LCPA.

A realização e aprovação dos documentos inerentes às fases da despesa são indispensáveis na conformidade legal do processo aquisitivo a que digam respeito (Exército Português, 2015c, pp. 5-2 - 5-3).

Fases do Processo da Receita

Passos da receita		Fases da receita em SIG	Transação SIG / Guião SIG
1º	Emissão de fatura	Criar fatura	FB70/F-22
2º	Recebimento	Liquidação da Receita	PFM_LR_01LR
		Cobrança da Receita	F-28
3º	Entrega da receita	Criação do Doc Tipo 182	ZFI_REC_PROPRIA
4º	Transferência de valores da receita para a DFin - IGCP	-----	-----
5º	Criação do Doc Tipo 190 pré-editado	-----	FB20

Figura 3 - Fases do Processo da Receita

Fonte: Exército Português, 2015c, p. 5-3.

Anexo E: Paragrafo 4 da Circular n.º 01/2015 da DFin

4. EXECUÇÃO

a. Execução orçamental

A subdelegação de competências dota o comandante da força de capacidade para autorizar e realizar despesas e receitas na fase da sustentação da missão, havendo necessidade de acautelar os seguintes aspetos na execução orçamental:

(1) Atribuição do orçamento:

- (a) O Comando das Forças Terrestres (CFT), enquanto entidade responsável pela gestão das verbas inerentes ao emprego operacional as forças, procede à descentralização das verbas necessárias ao aprontamento e sustentação.
- (b) As verbas do aprontamento são distribuídas às UnOrg que intervêm na preparação da força, sendo responsabilidade dos Cmdt/Dir/Ch dessas U/E/O a sua execução orçamental.
- (c) No respeitante às verbas da sustentação, estas são atribuídas às divisões específicas das missões (Exemplo: Divisão 4551 – KFOR), sendo a sua execução responsabilidade dos comandantes das forças.

(2) Despesa

- (a) Os processos aquisitivos são registados em módulo MM de acordo com a tipologia de despesa e tendo em conta os seguintes normativos:
 - 1. **Existências:** Instrução Técnica n.º 3/2013, da DFin;
 - 2. **Serviços:** Instrução Técnica n.º 4/2013, da DFin;
 - 3. **Imobilizados:** Instrução Técnica n.º 5/2013, da DFin.
- (b) As despesas da sustentação da força são registadas nominalmente, com base em documentos físicos de suporte (vulgo faturas), aos respetivos fornecedores.
- (c) As faturas são lançadas com recebedor divergente da conta de *homebanking* da força, com vista à reconstituição mensal do FM atribuído:
 - 1. ISAF: Código de recebedor divergente – FI455200;
 - 2. KFOR: Código de recebedor divergente - FI455100.

- (d) Nas situações inopinadas e urgentes, que não são passíveis de resolução pelos trâmites normais, a FND tem ao seu dispor a possibilidade de recorrer ao FM central existente na DFin, devendo para tal proceder conforme determinado na instrução técnica n.º 01/2013, da DFin.

(3) Receita

- (a) A execução orçamental da receita obedece ao estipulado nos normativos seguintes:
1. Receita própria: IT n.º 01/2012, da DFin;
 2. Receita não consignada: IT n.º 04/2012, da DFin.
- (b) A receita proveniente da gestão interna de salas de convívio e bares encontra-se disciplinada na circular da DFin em vigor. Importa aqui referir que as verbas resultantes da gestão das salas de convívio e bares reverte para a UnOrg (a FND procede à contabilização da receita dos bares extraorçamental).

(4) Alterações orçamentais

- (a) As alterações orçamentais (AO) decorrem da necessidade de introduzir reajustamentos à inscrição orçamental em consequência dos desvios motivados pela execução.
- (b) Os procedimentos necessários ao reajuste orçamental encontram-se enumerados na Circular da DFin em vigor.

b. Fundo de maneo atribuído

Atendendo às especificidades inerentes às FND, existe a necessidade de constituição de um FM, permitindo assim a obtenção de liquidez para efetuar as suas aquisições no mercado local.

(1) Fases do registo contabilístico do FM:

- FASE 1 – Constituição do FM;
- FASE 2 – Reconstituição mensal do FM;
- FASE 3 – Liquidação do FM no final do ano económico;
- FASE 4 – Reconstituição do FM no início do ano económico seguinte;
- FASE 5 – Reposição/liquidação/extinção do FM no final da missão.

(2) Procedimentos a ter em conta nas várias fases:

- (a) FASE 1 – Constituição do FM:

1. Indo de encontro às exigências do regime de Tesouraria Única (FM centralizados), a dotação para os FM encontra-se centralizada na DFin, contrariamente ao praticado do antecedente.
 2. Para cada FND é definido pelo EME o montante do FM a atribuir à força, com base na estimativa anual aprovada para a sustentação;
 3. Atendendo ao ponto anterior, o processo de constituição do FM é elaborado pela DFin, mediante solicitação da UnMob, na fase de aprontamento da FND (2 meses antes de ir para o TO), materializado pelo envio de um *email* para *dfin.sig@mail.exercito.pt*.
 4. Com base na solicitação enumerada no ponto anterior, a DFin:
 - a. Através da RGO, procede às AO necessárias à constituição do FM na classificação económica e centro financeiro determinados pelo EME.
 - b. Através da RGFC, procede ao registo em SIG do FM (fornecedor da missão) e efetua a transferência para a conta de IGCP correspondente à divisão/força (no TN).
- (b) FASE 2 – Reconstituição mensal do FM:
1. A reconstituição do FM ocorre pelo processamento dos documentos de despesa e sua incorporação em pedidos de libertação de crédito (PLC), pelo que compete ao S8/FND da força garantir que todos os processos se encontram devidamente registados em SIG até à elaboração da preparação do PLC.
 2. O processamento das despesas da FND é efetuado com recurso ao Módulo MM. No lançamento da fatura deverá ser lançado sempre com o recebedor divergente associado à conta IGCP no TN.
 3. Aquando do PLC, deve o S8/FND validar o seu PLC, tendo para isso presente as comunicações de serviço do PLC.
 4. Após a aprovação do PLC deve ser criado e solicitado à DFin a aprovação da proposta de autorização de pagamento (PAP) (consubstanciada pela assinatura do Comandante da Força no documento “solicitação de aprovação”), enviando posteriormente para a DFin (via *email*: *dfin.rgfctesouraria@mail.exercito.pt*), conforme descrito na IT n.º 02/2012 – Despesas orçamentais.
 5. Mais uma vez alerta-se para o facto de que os pagamentos das faturas submetidas na PAP são realizados para a conta de IGCP no TN, cabendo ao S8/FND a transferência para a conta bancária no TO.

(c) FASE 3 e 4 – Liquidação do FM no final do ano económico e reconstituição no início do ano económico seguinte:

1. As tarefas de liquidação do FM no final do ano económico e reconstituição do FM no início do ano seguinte são efetuadas exclusivamente pela DFin.
2. No início do novo ano económico é reconstituído novo FM para a missão, sendo que, com o valor resgatado em PLC é efetuada a liquidação do FM constituído no ano anterior, através de uma reposição não abatida ao pagamento (RNAP).
3. Ao nível da FND, UnMob e UnOrg não é necessário a execução de nenhuma tarefa para o efeito.

(d) FASE 5 – Reposição/Liquidação/Extinção do FM no final da missão:

1. O S8/FND tem de garantir que o valor do FM é repostado na conta bancária do IGCP da RGFC/DFin até 45 dias após o fim da sustentação do seu contingente.
2. Para o efeito a devolução do montante de FM para a conta IGCP da DFin deve ser efetuada de uma só vez e na totalidade, a fim de ser feita a RAP por parte da DFin.

(3) Matriz genérica de responsabilidades

PROCEDIMENTOS	PERIODICIDADE	RESPONSABILIDADE
1. Constituição do FM	Início da missão	DFin (Após solicitação da UnMob)
2. Reconstituição do FM	Diariamente	OI/FND
3. Liquidação do FM no final do ano económico	Final do ano	DFin
4. Reconstituição do FM no início do ano económico seguinte	Início do ano	DFin
5. Reposição/liquidação/extinção do FM no final da missão	Final da missão	OI/FND

Figura 4 -Matriz genérica de responsabilidades

Fonte: DFin, 2015a, p.6.

c. Operações extraorçamentais

- (1) Para garantir a transparência todos os movimentos inerentes às movimentações de disponibilidades devem ser efetuados lançamentos extraorçamentais de entrada e saída.
- (2) As operações extraorçamentais obedecem aos demais normativos existentes para o efeito, nomeadamente o Guião 2006FIN02 (Operações de Cobrança e Entregas Extraorçamentais) e o Guião 12/FIN/06 (Movimentos de Tesouraria) do SIG/DN;

d. Prestação de Contas

- (1) A prestação de contas, mensal e anual, obedece às circulares da DFin vigentes, inerentes à prestação de contas ao TC e prestação de contas mensal.
- (2) Os documentos da prestação de contas são assinados pelo S8/FND e o Tesoureiro da Força, e visados pelo Comandante da Força.
- (3) No Transfer Of Authority (TOA) é elaborada uma ata para materializar a passagem de autoridade para a força que irá render, onde devem ser discriminados os saldos físicos das contas bancárias, saldos contabilísticos de terceiros e outros factos que sejam considerados relevantes na transição.
- (4) A força que se encontra no TO no início do novo ano económico é responsável por elaborar a Conta de Gerência da Divisão SIG respeitante ao ano transato e submeter à apreciação da DFin.
- (5) No encerramento do TO compete à última força a elaboração de uma conta de gerência extraordinária até ao 15.º dia útil após a data de extinção, restringindo-se aos documentos exigidos nos termos da circular das comissões liquidatárias em vigor.

e. Administração de bares e salas de convívio

- (1) As atividades relacionadas com a administração de salas de convívio e bares da força, no sistema de gestão interna, obedecem aos procedimentos administrativos estabelecidos na Circular da DFin para o efeito.
- (2) No TO, não havendo uma secção logística definida, as atribuições previstas na Circular da DFin, recaem no S8/FND, culminando na organização da prestação mensal de contas e submissão dos documentos à DFin, cumprindo a metodologia e prazos definidos.
- (3) No último mês terão de ser adotados procedimentos tendentes ao encerramento das contas de bares, nomeadamente:
 - (a) Limitar os consumos às existências;
 - (b) Cingir eventuais requisições a produtos de consumo imediato;

- (c) Entregar aos respectivos proprietários, todos os ativos não pertencentes à força e colocados à sua concessão (ex: máquinas de café);
 - (d) Efetuar um inventário final reportado ao dia anterior à retração;
 - (e) Contabilizar os bens perecíveis sobrantes como quebras;
 - (f) Contabilizar os bens de oferta (medalhas, crachás, crestas, etc.) como quebras;
 - (g) Contemplar apenas mercadorias intactas e invioláveis para efeitos de transferência de existências finais, para a força que irá render;
 - (h) Elaborar no último dia, a guia de entrega final, com todos os valores em caixa, incluindo o fundo de caixa.
- (4) O S8/FND coordena e controla a ação desenvolvida pela comissão de gerência, apoiando os trabalhos finais do encerramento da atividade e é responsável pelos seguintes procedimentos antes do dia da retração da força:
- (a) Auditar fisicamente a comissão de gerência do bar na elaboração do inventário final;
 - (b) Garantir o pagamento a todos os fornecedores de artigos de cantinas e bares;
 - (c) Regularizar as contas extraorçamentais usadas para a compra de artigos para bares (saldar conta 26415#).
- (5) Uma vez no TN, o S8/FND é responsável pelos seguintes procedimentos:
- (a) Entrega das receitas de bares à UnOrg;
 - (b) Contabilização da entrega enumerada no ponto anterior.

f. Procedimentos a adotar na mudança de contingente

- (1) Validar e garantir que o Diário-Razão-Balancete apresenta saldo nulo para todas as classes. Caso não seja possível, por exemplo devido ao facto de existirem documentos que carecem de ser submetidos em PLC do mês seguinte à retração, deverão ser identificados todos os saldos pendentes em ata, e devida justificação de saldos;
- (2) Garantir que não existem saldos em cofre e bancos (exceto contas do balcão virtual).
- (3) Garantir que os titulares das contas bancárias da força foram alterados para os titulares da força que entra no TO.
- (4) Garantir que o valor do FM atribuído à força foi devolvido para a conta da RGFC;
- (5) Solicitar à RA/DFin a eliminação dos perfis de acesso de SIG/DN de todos os elementos da área financeira da força;
- (6) Os trabalhos no TO encerram com a assinatura da ata de transferência de autoridade para a força que irá render;

g. Arquivo

- (1) O arquivo da força terá de ser mantido com a finalidade de constituir documentalmente a prova cabal das operações contabilísticas, decorrentes da execução orçamental e o apuramento da responsabilidade de terceiros e perante terceiros.
- (2) É, também, útil para a realização de auditorias (internas ou externas) que permitam verificar a legalidade e regularidade financeira e, concomitantemente, obter dados necessários para a gestão da informação e tomada de decisões.
- (3) Neste sentido, a força, terá de organizar a documentação de suporte orçamental e patrimonial de acordo com a Instrução Técnica N.º 02/FIN/2006 do SIG/DN.
- (4) O S8/FND é responsável pela guarda e conservação de todo o arquivo financeiro, garantindo que o suporte documental está devidamente organizado e em condições de, no final da missão, ser entregue na UnOrg, mediante assinatura de guias de entrega;
- (5) A UnOrg, após receção do arquivo, é responsável pela sua guarda e conservação, de acordo com às instruções constantes na Circular da DFin em vigor para o efeito.

h. Apoio técnico

- (1) Considerando a complexidade associada à contabilização de alguns movimentos financeiros adstritos ao registo do fundo de maneo de cada missão, a DFin irá promover para os elementos de cada missão nomeados para as funções de S8/FND e Tesoureiro uma sessão de esclarecimento de 2 dias sobre a especificidade da atividade financeira em SIG/DN numa FND.
 - (2) Para efeitos de apoio técnico em TO, o S8/FND deverá expor as situações para o *email* dfin.helpdesk@mail.exercito.pt, podendo também optar pelo contacto telefónico (DFin, 2015a, pp.2 - 10).

Anexo F: Classificação das investigações em função do objeto visado

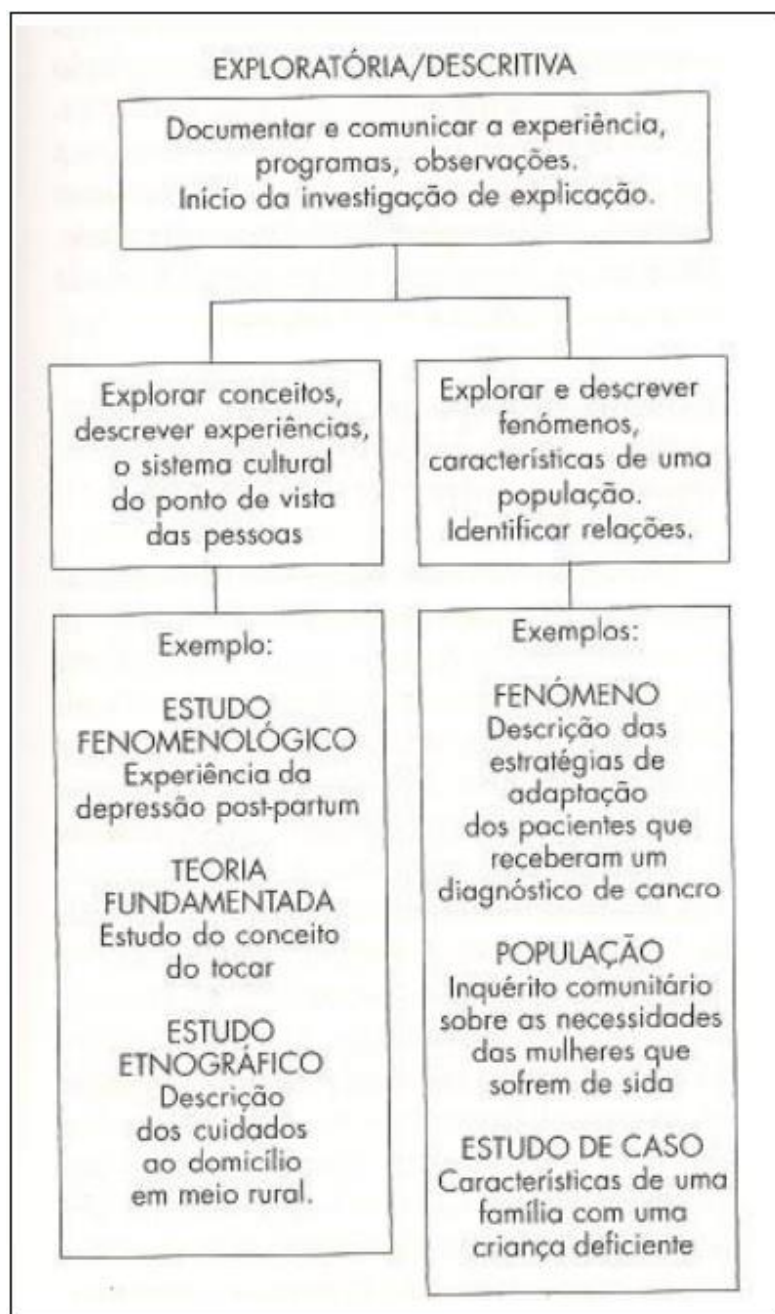


Figura 5 - Classificação das investigações em função do objeto visado

Fonte: Fortin (1999, p. 137)

Anexo G: Fases do processo de investigação

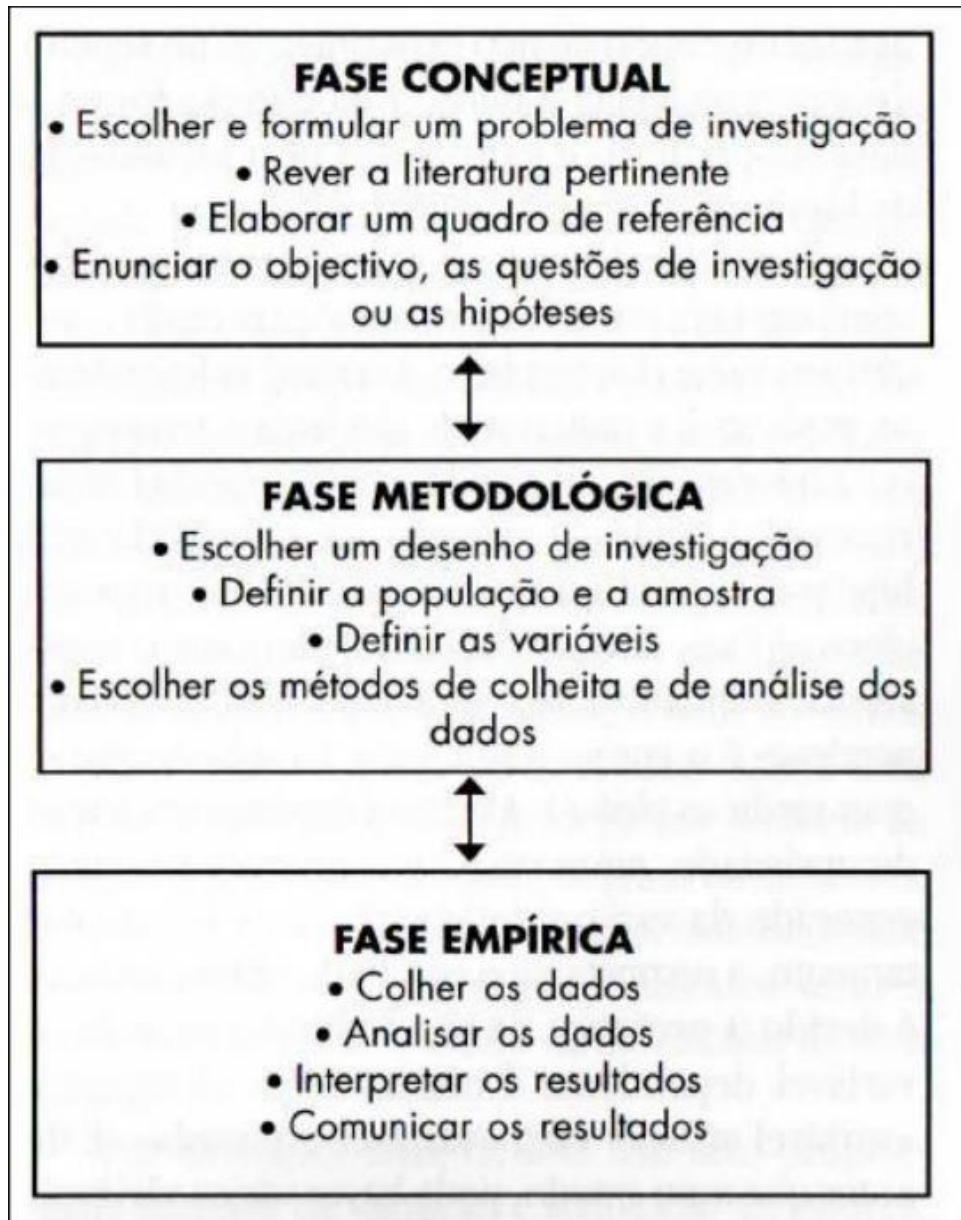


Figura 6 - Etapas do processo de investigação

Fonte: Fortin (1999, p. 38).